

AI · BUSINESS · PROFITABILITY · OPERATING SYSTEM · FINAL RECOMMENDED
EDITION 2026

ChatGPT로 기업 수익성을 극대화하는 AI Profitability Operating System

Evidence-Controlled · CFO-Grade · Final Recommended Edition —
실증근거, 재무모델, Agent Economics, 조직자본, AI Governance를 하나의
수익성 운영체제로 통합



독립 출판물 · OpenAI와 제휴·후원·승인 관계가 없습니다. / Independent publication; not affiliated with or endorsed by OpenAI.

작성자

코리아베스트 · <https://koreabest.org>

The American Newspaper ·

<https://americannewspaper.org>

2026년 9월

시장 -> 고객 -> 마케팅 -> 영업 -> 가격 -> 제품 -> 서비스 ->
운영 -> 조직 -> 재무 -> 데이터 -> 자동화 -> AI Agent ->
경쟁우위 -> 이익

보고서의 목적 · Final Recommended Edition 2026

이 보고서는 ChatGPT를 단순한 문서작성 도구가 아니라 기업의 AI Profitability Operating System으로 설계하는 방법을 제시한다. 중심 질문은 “기업은 ChatGPT를 어떻게 활용해야 가장 적은 비용과 인력으로 더 많은 매출과 이익을 만들어낼 수 있는가?”이다.

이번 최종 권장판의 통제 범위

최종 권장판의 구조를 유지하면서 참고자료를 66개 고유 자료로 정리하고, 본문 직접 인용과 보충 근거를 실제 citation usage에 맞춰 재분류했다. CFO worked case의 매출·EBIT margin·FCF bridge와 Bear/Base/Bull NPV를 재현 가능하게 교정했으며, legacy S# 인용키 제거, 표지 줄바꿈, Matrix 가독성, XMP metadata를 최종 통제했다.

분석은 AI 기능을 나열하는 방식이 아니라 AI 기능 → 업무 변화 → 시간·비용 변화 → 매출 → 마진 → 영업이익 → 현금흐름 → 기업가치의 인과관계를 중심으로 한다. 또한 시간절감과 현금절감을 엄격히 구분하고, 실험적 생산성·기업 도입 효과·재무제표 수준 효과를 서로 다른 증거 단계로 취급한다.

AI Business Value

추가 매출 + 절감 비용 + 절약 시간의 실현된 경제적 가치 + 위험 감소 가치 - AI 도입비용 - 관리비용 - 오류·통제비용

Evidence Set: 총 66개 고유 자료 중 본문 직접 인용 32개, 보충·추가 검증 34개. 모든 본문 citation은 [R#] 단일 키 체계를 사용한다.

작성·편집: 코리아베스트 (<https://koreabest.org>) / The American Newspaper (<https://americannewspaper.org>)

본 보고서는 독립 출판물이며 OpenAI와 제휴·후원·승인 관계가 없습니다. ChatGPT와 OpenAI 명칭은 분석 대상 및 출처 식별을 위해 서술적으로 사용됩니다.

목차

PART I. Executive Assessment	4	PART XX. 산업별 분석	42
PART II. ChatGPT의 비즈니스 경제학	8	PART XXI. 기업 사례 연구	43
PART III. ChatGPT 수익창출 구조	12	PART XXII. AI 도입 실패 원인	47
PART IV. 마케팅 혁신	14	PART XXIII. AI 위험과 통제	48
PART V. 영업(Sales)	15	PART XXIV. AI ROI 측정체계	50
PART VI. 고객서비스	16	PART XXV. AI Productivity Flywheel	55
PART VII. 기업 운영(Operations)	17	PART XXVI. 경쟁우위와 AI Moat	56
PART VIII. 지식근로자 생산성	19	PART XXVII. 30·90·365일 실행계획	58
PART IX. 경영자와 CEO의 ChatGPT 활용	22	PART XXVIII. ChatGPT Profitability Playbook	60
PART X. 재무 및 CFO 기능	23	PART XXIX. 핵심 질문	61
PART XI. 가격전략	24	RESULT 1. ChatGPT Business Profitability Map	62
PART XII. 비용 절감	26	RESULT 2. Top AI Use Cases Matrix	63
PART XIII. 조직구조 혁신	27	RESULT 3. AI ROI Measurement Dashboard	64
PART XIV. 1인 기업과 소규모 기업	28	RESULT 4. 90-Day AI Profit Improvement Plan	65
PART XV. AI Agent와 업무자동화	29	RESULT 5. CEO AI Operating System	66
PART XVI. ChatGPT + 기업 소프트웨어	33	연구방법론 및 증거 해석	67
PART XVII. AI Native Company	35	최종 결론	70
PART XVIII. 가장 ROI가 높은 ChatGPT 활용법	37		
PART XIX. 기업 규모별 전략	41		

보충 감사 섹션: 2026 Frontier Evidence Update, Human Capital & Expertise, Agent Economics 2.0, Organization Capital, Final Evidence & Publication Control. 각 보충 섹션은 관련 PART 바로 뒤에 배치된다.

PART I. Executive Assessment

핵심 결론과 우선순위

기업이 ChatGPT와 생성형 AI에서 얻는 가장 큰 경제적 가치는 단순한 문서작성 속도가 아니라 **인지 노동의 단위 원가와 대기시간을 낮추고, 그 절감된 시간을 매출·원가·현금흐름의 실제 변화로 전환하는 것이다.** 따라서 AI 도입의 평가 단위는 모델이나 프롬프트가 아니라 AI가 내장된 업무 프로세스여야 한다. [R1][R2][R3]

핵심 인과사슬

AI 기능 → 업무 변화 → 시간/비용 변화 → 매출 변화 → 마진 변화 → 영업이익 변화 → 현금흐름 변화 → 기업가치 변화

핵심 메커니즘	업무 변화	경제효과
지식검색·리서치	사내외 정보를 빠르게 검색·요약	조사비용·의사결정 대기시간 감소
초안 자동생성	보고서·메일·제안서·코드 초안	산출물당 노동시간 감소
대규모 개인화	고객별 메시지·오퍼·콘텐츠	전환율·AOV·LTV 상승 가능
세일즈 행정 자동화	CRM 입력·후속메일·미팅정리	판매시간 비중 및 Revenue/Rep 상승
고객지원 자동화	셀프서비스·에이전트 지원·라우팅	Cost per Ticket 하락, 응답속도 개선
개발 가속	코드·테스트·문서화 지원	개발 cycle time 감소
가격·마진 분석	세그먼트·할인·오퍼 시나리오	실현가격 및 공헌이익 개선
경영 레버리지	브리핑·보고·의사결정 메모	관리자의 span of control 확대 가능
실험비용 감소	A/B 가설·콘텐츠·프로토타입 대량 생성	학습속도와 실험횟수 증가
Agentic execution	정의된 범위에서 다단계 업무 실행	human touch/transaction 감소

비용절감 효과가 큰 영역은 고객지원, 콘텐츠·번역, 보고·회의 행정, 내부리서치, 세일즈 행정, 소프트웨어 테스트·문서화, 반복적 재무분석이다. **매출효과가 큰 영역**은 마케팅·영업, 가격, 개인화, 고객유지, 제품개발·실험이다. McKinsey의 2026년 조사에서도 개인 생산성 개선은 광범위하게 보고됐지만, EBIT 효과까지 연결됐다고 답한 비율은 훨씬 낮았다. 이는 시간 절감 자체와 재무성과의 실현이 다른 문제임을 보여준다. [R3]

구분	정의	대표 사례
Quick Wins	개인·팀 수준의 즉시 시간절감	리서치, 회의요약, 초안, 번역, 코드 보조

구분	정의	대표 사례
Strategic AI Capabilities	데이터·소프트웨어와 연결된 반복 가능한 능력	CRM AI, 기업지식 검색, 고객지원 AI, 재무 분석 에이전트
Transformational Opportunities	조직·비즈니스모델의 비용곡선을 변경	AI-native 조직, agentic back office, 초개인화 판매, 소규모 고생산성 팀

Executive Action Rules

1. 시간을 절약하는 Use Case보다 P&L 병목을 제거하는 Use Case를 우선한다. 2. AI 사용률보다 workflow penetration과 completed-work economics를 측정한다. 3. 채용감축 가정보다 capacity redeployment를 먼저 모델링한다. 4. 고위험 의사결정은 자율화보다 증거·승인·감사로그를 강화한다. 5. 90일 내 증거가 없는 프로젝트는 Scale이 아니라 Fix·Kill·Watch로 분류한다.

Revenue/FTE
성장 레버리지

EBIT/FTE
수익성 레버리지

Cost/Outcome
Agent 경제성

Evidence Grade
검증 강도

EXPANDED EVIDENCE LAYER

Executive Evidence Dashboard

생산성 효과와 재무효과를 같은 숫자로 취급하지 않는다

88%

2025년 조사에서 최소 한 기능에 AI를 사용하는 조직 비중 — Stanford AI Index 2026 [R4]

80% vs 37%

McKinsey 2026: 개인 생산성 개선 보고 vs 조직 차원의 EBIT 효과 보고 [R3]

6%

McKinsey 2026 고성과 조직: AI가 EBIT의 최소 5%에 의미 있게 기여했다고 보고한 집단 [R3]

14%

5,179명 고객지원 현장연구의 평균 생산성 증가 — Brynjolfsson, Li & Raymond [R2]

핵심 해석은 간단하다. AI 도입률은 이미 높지만 재무효과의 깊이는 훨씬 낮다. 이는 AI 모델의 성능 부족만으로 설명되지 않는다. 개인이 이메일·문서·검색을 빠르게 하는 것과, 회사가 그 시간을 새로운 매출·채용회피·처리량 증가·가격개선으로 전환하는 것은 다른 문제이기 때문이다.

증거 단계	대표 질문	허용되는 결론
A 무작위 실험/준실험	AI가 과업 성과를 인과적으로 개선했는가?	특정 과업의 causal lift
B 운영 KPI	실제 업무에서 시간·처리량·품질이 변했는가?	운영효율 개선
C 기업 자체 보고	회사가 절감·매출효과를 어떻게 보고하는가?	방향성; 독립검증 필요
D 모델링/잠재치	가능한 가치 풀은 얼마인가?	투자 가설; 실적이 아님

경영진이 물어야 할 질문

“몇 명이 AI를 쓰는가?”보다 “어떤 P&L line item이 얼마나 변했고, 그 변화가 AI 때문에 발생했다고 말할 수 있는가?”를 먼저 묻는다.

근거: Stanford HAI AI Index 2026 [R4]; McKinsey, The State of AI in 2026 [R3]; NBER Generative AI at Work [R2]; NBER Shifting Work Patterns with Generative AI [R6].

Task Lift에서 기업 생산성까지: 2026년 8~9월의 새 증거

채택은 넓어졌지만, 가치 실현은 workflow·전문성·조직자본에 의해 결정된다

연구	표본/설계	핵심 결과	이 보고서의 의미
Patent lawyers [R20]	미국 11개 IP 로펌, 133명, 3개월 RCT	AI 사용 시 특허작성 품질 +0.34 SD(10일), +0.38 SD(90일); 장기 전문성 효과는 senior에 집중	AI는 전문성을 자동 대체하지 않으며 foundational expertise가 complement가 될 수 있음
Writing vs Shipping Code [R21]	50만+ GitHub 개발자, matched event study	autonomous agent의 commits 효과 +240%가 projects +80%, releases +30%로 감쇠	task productivity와 shipped output 사이에 human bottleneck 존재
Organization Capital [R22]	기업 수준 AI 투자와 생산성 분석	최근 생산성 증가는 AI가 만드는 학습·기업 특유 지식의 축적과 연결	AI moat의 핵심은 모델보다 조직학습의 누적일 수 있음
What Work Does GenAI Do? [R23]	전국대표 근로자 조사·task-level index	채택은 widespread but shallow; 대부분 task에서 사용자 비중 50% 미만	license penetration보다 workflow depth가 중요
Corporate Executives [R24]	약 750명 기업 경영자 조사	생산성 효과 이질적; high-skill services·finance에서 상대적으로 큼; revenue-based TFP와 연결	비용절감만이 아니라 혁신·수요·매출 생산성 경로를 측정해야 함

Evidence-Controlled 결론: “AI가 과업을 더 빨리 수행한다”는 증거를 “기업이 더 많은 최종 산출물을 판매하고 더 높은 FCF를 만든다”는 증거로 승격시키려면 **Adoption Depth → Workflow Throughput → Final Output → Financial Conversion**의 네 단계를 각각 측정해야 한다.

$$\text{Task Lift} \times \text{Adoption Depth} \times \text{Workflow Realization} \times \text{Financial Conversion} - \text{Total AI Cost} - \text{Expected Loss} = \text{Enterprise AI Value}$$

PART II. ChatGPT의 비즈니스 경제학

인지 노동의 한계비용을 낮추는 기술

생성형 AI는 물리적 제조원가보다 정보·인지·커뮤니케이션의 한계비용을 더 크게 낮춘다. 검색, 분석, 문서작성, 커뮤니케이션, 초기 전문지식 접근, 소프트웨어 초안, 반복적 고객응대는 추가 산출물 1단위에 필요한 인간시간을 크게 줄일 수 있다. 반면 물류·재료·설비·물리적 서비스의 한계비용은 직접적으로 크게 변하지 않는다.

비용항목	AI 이전	AI 이후의 변화	새로운 비용
정보 생산	사람이 초안부터 작성	AI 초안 + 사람 검토	모델비·검수비
검색	키워드·문서 탐색	자연어 질의 + 요약	검색근거 검증
분석	데이터 준비·해석에 장시간	초기 분석·시나리오 생성 가속	데이터 품질·모델 오류 통제
문서작성	전문가 노동집약	대량 초안·재작성 자동화	브랜드·사실 검수
커뮤니케이션	메일·회의·보고 반복	요약·후속조치 자동화	프라이버시·정확성
거래비용	정보비대칭·조정비용 높음	질의응답·문서화·비교비용 하락	보안·권한 관리
전문지식 접근	외부전문가 의존	1차 분석 저비용화	고위험 의사결정은 전문가 필요

AI Business Value

추가 매출 + 절감 비용 + 실현된 시간가치 + 위험 감소 가치 - AI 비용 - 통합비용 - 관리비용 - QA/통제 비용 - 기대 오류비용

핵심은 절약된 시간과 현금절감의 구분이다. 직원이 월 10시간을 절약해도 채용회피, 외주비 감소, billable output 증가, 매출 병목 제거, 고부가 업무 전환 중 하나로 연결되지 않으면 현금흐름 개선은 0일 수 있다.

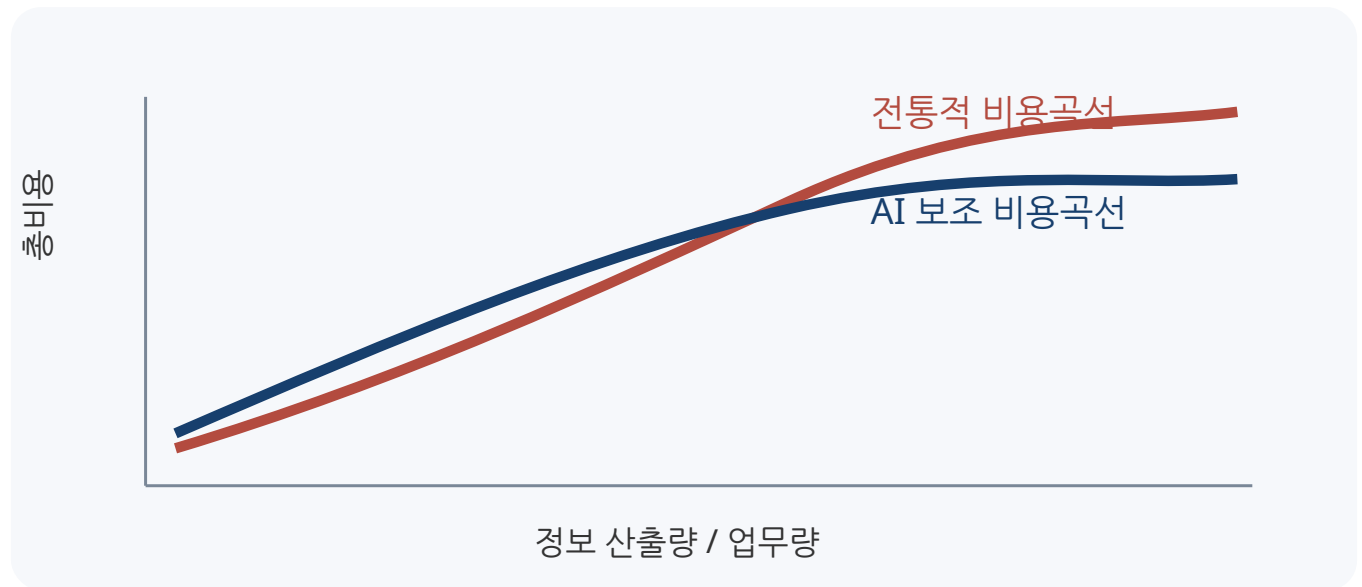


그림 1. AI 도입 전후의 개념적 비용곡선

FINANCIAL VALUE BRIDGE

AI Business Value를 EBIT와 FCF로 연결하는 법

시간절감, 비용절감, 매출증가를 이중계상하지 않는다

$$\text{Net AI Value} = \text{Incremental Contribution Margin} + \text{Realized Cost Savings} + \text{Risk Reduction} - \text{AI Run Cost} - \text{Integration} - \text{QA} - \text{Expected Error Loss}$$

가장 흔한 ROI 오류는 절약된 시간을 곧바로 현금절감으로 간주하는 것이다. 직원 1명이 연간 300시간을 절약해도 급여가 그대로이고 산출량도 변하지 않았다면 EBITDA나 현금흐름은 즉시 변하지 않는다. 경제적 가치는 그 시간이 실제로 재배치되어 추가 매출을 만들거나, 초과근무·외주·채용을 회피하거나, 처리량을 늘릴 때 실현된다.

시간절감의 실제 경로	재무처리	예시
동일 인원으로 더 많은 처리량	Capacity value 또는 매출기여	영업담당자가 고객접촉을 20% 확대
신규채용 회피	Avoided fixed cost	증가한 ticket을 기존 인원으로 처리
외주/초과근무 감소	실제 현금비용 절감	콘텐츠 외주비·번역비 감소
단순 여유시간	운영 KPI로만 기록	문서작성은 빨라졌으나 산출 변화 없음

Double-counting Rule

동일한 시간절감은 Cost Saving, Capacity Creation, Incremental Revenue 가운데 실제로 실현된 한 경로에 서만 가치로 계상한다. 시간절감과 인건비 절감을 동시에 더하지 않는다.

EBIT에서 FCF로

AI가 EBIT를 개선해도 기업가치는 자동으로 같은 비율로 증가하지 않는다. 추가 데이터 인프라, 보안·통제, 모델 비용, 전환비용, 운전자본, 세금이 현금흐름을 바꾼다. 따라서 최종 투자 판단은 ΔFCF, Payback, NPV, ROIC로 종료되어야 한다.

Bridge	계산
Revenue lift	$\Delta\text{Customers} \times \text{Conversion} \times \text{AOV} \times \text{Frequency} \times \text{Retention}$
Contribution	$\Delta\text{Revenue} \times \text{Contribution Margin}$
Operating benefit	$\text{Contribution} + \text{Avoided Cost} - \text{Recurring AI Opex}$
FCF benefit	$\text{After-tax EBIT benefit} - \text{Incremental Capex} - \text{Working Capital}$

CFO MODEL

AI 투자안의 표준 재무모델

모든 Use Case를 동일한 단위경제로 비교한다

입력변수	정의	보수적 측정법
Volume	월간 처리 건수/사용자/리드	최근 3~6개월 실제치
Baseline Minutes	AI 이전 평균 처리시간	time study/로그
Time Saving %	동일 품질 기준 절감률	holdout 비교
Realization Rate	절약시간 중 실제 경제가치로 전환되는 비율	채용회피·추가산출만 인정
Revenue Lift	AI가 만든 추가 전환·가격·유지	A/B 또는 staggered rollout
AI Cost	license + token + compute	invoice/usage log
Integration Cost	개발·데이터·변경관리	fully loaded project cost
QA & Error Loss	검수비 + 오류 확률×손실	risk-adjusted expected loss

$$\text{Annualized ROI} = (\text{Annualized Realized Benefit} - \text{Annualized Total AI Cost}) / \text{Annualized Total AI Cost}$$

Payback

초기 투자액 / 월간 순현금효과. Quick Win은 짧은 payback을 우선한다.

NPV

전략적 Agent·Data 프로젝트는 3~5년 현금흐름과 종료가치를 포함한다.

ROIC

AI 때문에 증가한 세후 영업이익을 AI 관련 투자자본과 비교한다.

Evidence

각 ROI 숫자 옆에 실험/운영/회사보고/모델링 등급을 반드시 붙인다.

권장: 재무팀이 중앙 ROI 템플릿을 소유하고, 사업부가 volume·revenue attribution을 제공하며, 기술팀이 AI run cost를 자동 공급하도록 한다.

PART III. ChatGPT 수익창출 구조

CAC에서 LTV까지

Revenue Driver Tree

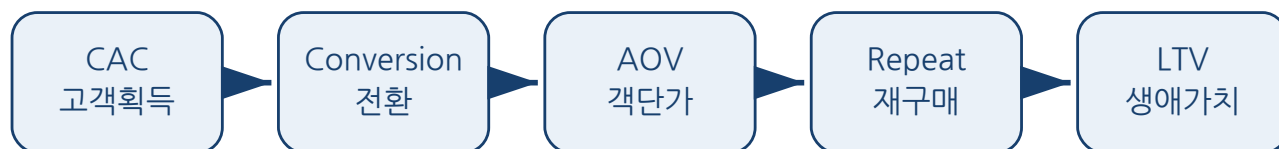
Revenue = Active Customers x Purchase Frequency x Average Order Value. Active Customers는 신규·유입·전환·유지·재활성화의 함수다.

단계	ChatGPT/AI 역할	주요 KPI
신규 고객	시장조사, 세분화, ICP, 리드리서치, 아웃리치, 광고·SEO	CAC, qualified leads
전환	스크립트, discovery, objection handling, FAQ, 제안서, demo	Conversion, Win Rate
객단가	Upsell, Cross-sell, Bundle, premium framing	AOV, Attach Rate
재구매	CRM follow-up, 개인화 이메일, loyalty, churn signal	Repeat Rate, Retention
LTV	고객 여정 전체 개인화 + 낮은 cost-to-serve	Contribution-margin LTV, LTV/CAC

AI가 CAC를 낮추는 경로는 두 가지다. 첫째, 동일한 고객획득 산출물을 더 적은 마케팅·세일즈 노동비로 만든다. 둘째, 더 좋은 타기팅과 메시지로 동일한 지출에서 더 많은 고객을 확보한다. 단, AI가 생성한 메시지 수가 늘어나는 것은 CAC 개선이 아니다. 실제로는 response rate, opportunity rate, win rate, sales cycle이 개선돼야 한다.

세일즈 전환에서는 통화·미팅 데이터가 특히 중요하다. “콜 -> objection 추출 -> 패배 이유 분류 -> battlecard 갱신 -> 메시지 A/B 테스트 -> 전환율 측정”의 폐쇄루프를 구축하면 AI가 단순 생성도구에서 학습시스템으로 바뀐다. 온라인 리테일 현장실험은 생성형 AI의 매출효과가 워크플로우별로 크게 달라질 수 있음을 보여준다. 따라서 수익 AI는 반드시 실험으로 검증해야 한다. [R10]

AI Revenue Engine



AI는 모든 단계의 비용·속도·개인화 수준을 동시에 바꾼다.

그림 2. CAC -> Conversion -> AOV -> Repeat -> LTV

REVENUE VALUE TREE

Revenue = Customers × Conversion × AOV × Frequency × Retention

AI는 매출을 ‘콘텐츠 생산량’이 아니라 상업적 변수의 변화로 증명해야 한다

변수	AI 레버	Leading KPI	재무 연결
Customers	리드 발굴, 세분화, 검색노출, 광고실험	qualified leads, CAC	신규고객수 증가
Conversion	세일즈 prep, FAQ, objection, recommendation	win rate, checkout conversion	동일 트래픽의 매출 증가
AOV	bundle, cross-sell, premium framing	attach rate, realized price	고객당 gross profit 증가
Frequency	CRM trigger, personalized follow-up	orders/customer	연간 매출 증가
Retention	churn signal, service recovery, loyalty	renewal, churn	LTV와 성장 지속성 증가

2025년 온라인 리테일 대규모 현장실험은 GenAI 효과가 workflow에 따라 0%에서 16.3%의 매출 변화까지 크게 달랐고, 가장 큰 효과는 고객서비스·검색 등 구매 마찰을 직접 줄인 영역에서 관찰됐다. 즉 AI를 어디에 붙이느냐가 모델 선택만큼 중요하다.

Revenue Attribution Rule

콘텐츠 개수, 이메일 개수, 상담요약 수는 매출 KPI가 아니다. 매출 AI는 반드시 고객행동(클릭·응답·전환·가격·재구매)까지 연결해 측정한다.

근거: Columbia Business School, Generative AI and Firm Productivity: Field Experiments in Online Retail (2025).

PART IV. 마케팅 혁신

소규모 팀의 콘텐츠·실험 레버리지

AI의 마케팅 가치는 “더 많은 콘텐츠”보다 더 많은 시장실험을 낮은 비용으로 수행하고, 고객 반응을 빠르게 학습하는 능력에 있다. 시장조사·경쟁자 분석·브랜드·포지셔닝·카피·광고·SEO·뉴스레터·소셜·영상·팟캐스트·PR·A/B 테스트가 하나의 실험 시스템으로 연결될 때 경제적 가치가 커진다.

활동	AI 레버리지	경제적 결과
시장조사	리뷰·리포트·인터뷰 대량 요약	리서치 cycle 감소
브랜드·포지셔닝	고객 언어·경쟁 메시지 비교	메시지 일관성
광고·카피	수십~수백 개 variation 생성	creative unit cost 하락
SEO·콘텐츠	brief, outline, repurpose, localization	asset/\$ 상승
뉴스레터·소셜	초안·채널별 변환·캘린더	1인당 산출량 상승
영상·팟캐스트	리서치·스크립트·클립 요약	제작시간 감소
PR	배경리서치·Q&A·초안	외주·시간 절감
A/B Testing	가설과 버전 생성, 결과해석	실험속도 상승

“한 명의 마케터가 과거 5~10명 팀의 업무를 수행할 수 있는가?”에 대한 답은 제작 레이어에서는 가능할 수 있으나, 전체 마케팅 기능에서는 보편적 근거가 없다는 것이다. 강한 마케터 + AI는 리서치, 초안, variation, 번역, repurposing, 보고를 대폭 압축할 수 있지만, 브랜드 감각, 미디어 구매, 배포, attribution, 고객통찰, 경영판단은 그대로 중요하다. Klarna는 생성형 AI를 이용해 이미지·캠페인 제작 비용과 시간을 줄였다고 공개했지만, 이는 기업 자체 보고임을 구분해야 한다. [R13]



생성형 AI가 연결하는 시장·고객·마케팅·영업·운영·재무의 기능적 범위

PART V. 영업(Sales)

AI + 인간 세일즈맨 모델

복잡한 B2B 세일즈에서 최적 모델은 “AI가 판매를 완전히 대신하는 것”보다 인간이 신뢰·발견·협상·관계를 담당하고, AI가 조사·기억·준비·개인화·기록·코칭을 담당하는 하이브리드다.

단계	AI 업무	사람이 유지해야 할 업무
Prospecting	계정조사, trigger event, contact mapping	관계우선순위·타깃 판단
Preparation	account brief, discovery 질문, proof point	전략·가설 선택
Call	지식검색, 실시간 메모	신뢰형성·질문·감정판단
After-call	요약, CRM update, 후속메일	다음 행동 승인
Proposal	초안·비교표·ROI narrative	상업조건·약속·법적 검토
Coaching	콜 분석, objection 패턴	관리자의 코칭·인사 판단
Account Mgmt	risk signal, QBR 준비	관계·갱신·업셀 협상

영업 AI의 KPI는 생성한 이메일 수가 아니라 **Revenue per Seller**이다. 이를 Accounts Covered x Contact Rate x Opportunity Rate x Win Rate x Deal Size로 분해하면 어떤 AI 기능이 실제 매출에 기여했는지 추적할 수 있다. CRM 자동기록은 즉시 생산성 효과가 크지만, 장기적으로 가장 큰 가치는 “콜데이터가 조직 학습으로 축적되는 것”에 있다.

PART VI. 고객센터서비스

Cost per Ticket와 고객가치의 동시 최적화

고객지원은 생성형 AI의 실증근거가 상대적으로 강한 영역이다. 대규모 현장연구에서는 AI 지원도구 사용으로 평균 생산성이 유의하게 개선됐고, 특히 경험이 적은 상담원의 향상이 더 컸다. 이는 AI가 상위 수행자의 지식과 대응 패턴을 조직 내에 확산시키는 메커니즘을 시사한다. [R2]

KPI	AI 도입 목표	주의점
Cost per Ticket	감소	저비용이 CSAT·Retention 훼손하면 가치파괴
Response Time	감소	빠른 응답은 더 나쁨
Resolution Time	감소	정확한 해결과 함께 측정
First Contact Resolution	증가	복잡건 escalation 필요
Agent Productivity	증가	업무강도·품질 동시관리
CSAT	유지 또는 상승	자동화율보다 중요
Escalation Rate	적정 감소	무리한 억제 금지

권장 구조는 Self-service -> Routing -> Agent Assist -> Automated Resolution -> Escalation의 5단계다. Klarna는 AI 상담원이 고객대화의 큰 비중을 처리하고 해결시간을 단축했다고 보고했지만, 이후 지나친 비용절감 중심 접근에서 인간서비스와 성장의 균형을 재강조했다. 교훈은 Cost per Ticket가 아니라 총 고객경제학을 최적화해야 한다는 것이다. [R12][R14]

PART VII. 기업 운영(Operations)

반복업무 제거와 프로세스 재설계

Operations에서 우선순위는 “자동화하기 쉬운가”가 아니라 빈도 x 노동시간 x 표준화 x 경제적 가치가 높고, 예외율 x 오류비용이 낮은가로 정해야 한다.

운영 영역	ChatGPT/Agent 활용	측정지표
SOP	작업절차 초안·갱신·질의응답	교육시간, 편차
Workflow	단계분해·병목 탐색·자동화 후보	cycle time
Project Mgmt	status 요약·리스크·next action	관리시간, 납기
회의	agenda, notes, action item	meeting/admin hours
보고	주간·월간 narrative 자동화	reporting cycle
Procurement	vendor 비교·RFP·계약추출	purchased cost, buyer capacity
Quality	incident 요약·root-cause 가설	defect/rework
Supply Chain	예외 요약·시나리오	service level, inventory

성숙한 운영루프

Event -> 신뢰 데이터 읽기 -> 분석 -> 행동 제안/실행 -> 로그 -> 결과측정 -> 예외 escalation

WORKFLOW ECONOMICS

Coordination Tax: 개인 생산성을 기업 생산성으로 바꾸는 연결고리

가치는 과업 내부보다 과업 사이의 대기·handoff에서 더 크게 생길 수 있다

대기업의 많은 낭비는 ‘일을 하는 시간’이 아니라 승인 기다리기, 자료 요청, 재입력, 시스템 이동, 책임자 찾기, 상태 확인에서 발생한다. McKinsey는 2026년 이를 coordination tax로 명명하며 agentic AI의 큰 기회가 workflow 사이의 handoff를 재설계하는 데 있다고 지적했다.

기존 handoff	AI/Agent 재설계	KPI
Sales → Legal 계약 검토 요청	표준조항 자동비교 + 예외만 법무 승인	contract cycle time
Support → Product VOC 전달	대화 자동분류·원인 cluster·주간 product brief	feedback-to-fix days
Finance → Business variance 질의	variance 탐지·근거수집·owner 질문 자동생성	close/report days
Procurement → Security vendor review	증빙 수집·gap map·exception routing	vendor onboarding days

Enterprise Productivity = Task Speed × Handoff Speed × Decision Speed × Adoption × Reliability

개인 Copilot이 문서를 20% 빨리 써도 다음 승인단계에서 3일을 기다리면 cycle time은 거의 변하지 않는다. 따라서 조직 차원의 AI 투자는 end-to-end lead time을 기준으로 평가해야 한다.

우선 자동화 후보

고빈도 + 다부서 + 데이터가 디지털 + 예외가 적음 + 결과가 가역적인 handoff부터 시작한다. 이 조합은 시간가치와 통제가능성을 동시에 높인다.

근거: McKinsey, Cutting the Coordination Tax: How Agentic AI Can Reshape Workflows, 2026-09-18. [R11]

PART VIII. 지식근로자 생산성

직종별 증폭과 인간의 잔존 역할

아래 비율은 전체 직무의 인원감축 예측이 아니라 AI가 영향을 줄 수 있는 업무영역의 처리량 개선을 위한 계획법 위다. 실제 연구에서는 작업의 종류, 숙련도, 모델능력의 경계에 따라 효과가 매우 이질적이다. [R1][R2][R4][R9]

직종	AI 활용/자동화	인간이 유지할 업무	계획범위	주요위험
CEO	브리핑·리서치·메모·시나리오	리더십·책임·최종판단	10~30%	과신
COO	SOP·보고·예외분석	시스템설계·우선순위	15~35%	나쁜 프로세스 자동화
CFO	variance·report·scenario	통제·회계판단	15~35%	수치·출처 오류
CMO	리서치·콘텐츠·캠페인·분석	포지셔닝·감각·예산배분	25~60%	콘텐츠 동질화
CTO	코드·review support·기술리서치	아키텍처·보안	15~40%	기술부채
전략기획	리서치·모델·시나리오	문제정의·선택	20~45%	확증편향
재무	분석·deck·반복보고	모델 검증	20~45%	data lineage
회계	분류·reconciliation 보조	close·control·signoff	10~30%	규정준수
마케팅	copy·SEO·variation·localization	브랜드·고객통찰	25~65%	양이 질을 압도
영업	prep·CRM·follow-up·coaching	신뢰·협상	15~40%	나쁜 개인화
법무	리서치·요약·clause review	법적판단·인용검증	10~35%	허위 법률정보
HR	JD·FAQ·면접가이드·교육	사람에 대한 결정	15~40%	편향·privacy
개발자	code·test·debug·docs	아키텍처·보안	15~50%	결함코드
연구원	문헌·데이터·초안	가설·증거판단	20~50%	가짜 출처
컨설턴트	리서치·분석·deliverable	문제정의·고객신뢰	20~45%	frontier error
투자자	공시·리서치·시나리오	가치평가·fiduciary judgment	15~40%	사실오류·anchoring
기자	전사·리서치·초안	취재원·검증·편집판단	20~50%	출처무결성
콘텐츠 제작자	스크립트·variation·편집보조	독창성·voice·taste	30~70%	동질화·저작권

핵심 법칙은 간단하다. AI가 한 단계를 빨라지게 해도 그 단계가 병목이 아니면 기업 전체 생산성은 거의 변하지 않을 수 있다. 개발자가 코드를 더 많이 만들어도 리뷰·아키텍처·배포·고객수요가 병목이면 최종 제품출시는 같은 속도일 수 있다. [R21]

PRODUCTIVITY EVIDENCE

지식근로자 생산성: 효과의 평균보다 분산이 중요하다

AI가 ‘몇 배’ 생산성을 만든다는 단일 숫자는 위험하다

연구	대상	관찰효과	핵심 한계
Noy & Zhang, Science	453명 전문직 writing task	시간 -40%, 품질 +18%	좁은 과업, 실험환경
Dell'Acqua et al.	758명 컨설턴트	AI frontier 내 속도 +25% 이상, 품질 +40% 이상; frontier 밖 정확도 악화	jagged frontier
Brynjolfsson et al.	5,179명 support agents	평균 +14%; 초보자 효과 큼	특정 support 환경
Microsoft/NBER	66개사, 7,137명	활성사용자는 이메일 시간 약 2시간/주 감소	업무량·구성의 큰 변화는 미검출
GitHub Copilot RCT	개발자 coding task	과업완료 55.8% 빠름	특정 coding task

경영적으로 중요한 패턴은 세 가지다. 첫째, 초보·저성과자의 uplift가 더 큰 경우가 있다. 둘째, AI가 잘하는 범위와 못하는 범위가 섞여 있어 평균효과만 보고 자동화를 늘리면 오류가 커질 수 있다. 셋째, 개인의 시간절감이 workflow 구조나 조직 산출량의 변화로 자동 전환되지 않는다. [R6][R7][R8][R9]

‘1명 + AI = 몇 명?’에 대한 올바른 답

전체 직무에는 보편적 배수가 없다. 대신 과업별 throughput multiplier를 측정하고, 그 과업이 직무시간에 서 차지하는 비중을 곱해 직무 수준의 실현 생산성을 계산해야 한다.

HUMAN CAPITAL & EXPERTISE

AI가 전문성을 강화하는가, 약화시키는가?

생산성뿐 아니라 learning effect를 관리해야 한다

2026년 9월 NBER의 3개월 무작위실험은 11개 미국 지식재산 로펌의 133명 특허변호사에게 맞춤형 AI drafting assistant를 제공했다. 블라인드 전문가 평가에서 AI 접근군의 특허작성 품질은 10일 시점 0.34 표준편차, 90일 시점 0.38 표준편차 향상되었다. 그러나 3개월 뒤 AI 없이 수행한 전문판단 과제의 지속적 향상은 senior 변호사에 집중되었다. [R20]

관리 질문	위험	설계 원칙
Junior가 AI 초안을 그대로 소비하는가?	기초 역량·오류 탐지능력 약화	초안 전 독립 reasoning, 근거검증 과제 병행
Senior가 AI를 leverage로 쓰는가?	검토 병목 증가	exception-based review, reusable rubric
성과가 AI 사용 중에만 존재하는가?	tool dependence	정기적인 no-AI competency test
학습이 조직에 축적되는가?	개인 prompt 노하우로 소실	playbook, eval, knowledge base, feedback loop

Human + AI의 경제적 목적

사람을 단순히 “검수자”로 남기는 것이 아니라, 사람이 더 높은 수준의 판단·관계·설계·책임에 집중하도록 하고 AI 사용 과정에서 human capital이 함께 축적되도록 만든다.

PART IX. 경영자와 CEO의 ChatGPT 활용

CEO AI Operating Layer

CEO는 ChatGPT를 Chief of Staff + Strategy Analyst + Research Assistant + Financial Analyst + Writing Assistant의 결합체로 사용할 수 있다. 다만 AI는 “결정권자”가 아니라 정보와 반론을 더 빠르게 공급하는 의사결정 인프라여야 한다.

Cadence	AI 역할	산출물
매일	Chief of Staff	우선순위, 미완료 commitment, 회의브리프
매일	Research Assistant	시장·경쟁·규제 변화 요약
의사결정 시	Strategy Analyst	옵션, 경제성, pre-mortem, 반론
매주	Financial Analyst	현금, funnel, unit economics, variance
매주	Customer Analyst	불만, wins/losses, churn signal
매월	Strategy Office	scenario, competitor map, product priorities
이사회	Board Analyst	board pack, Q&A, risk memo
투자자 소통	IR/Writing Assistant	초안, consistency check, 예상질문

CEO가 AI에 반드시 시켜야 할 반론

“이 전략이 실패하려면 무엇이 사실이어야 하는가?”, “경영진의 선호결론과 반대되는 증거는 무엇인가?”, “사실·가정·추정·의견을 분리하라.”

PART X. 재무 및 CFO 기능

결정론적 계산 + AI 해석

재무영역의 안전한 원칙은 계산과 원천데이터는 deterministic system에 남기고, AI는 해석·질의·서술·시나리오 생성에 사용하는 것이다.

기능	AI 기여	인간 통제
Budgeting	가정·driver·challenge question	목표·자본배분 승인
Forecasting	scenario·설명·sensitivity	모델논리 검증
Variance	driver 탐색·narrative 초안	출처·인과 검증
Cash Flow	회수우선순위·시나리오	treasury decision
Cost Analysis	분류·이상치·vendor 분석	회계정책
Pricing	세분화·discount·value frame	상업의사결정
Financial Modeling	formula support·sensitivity	수식 감사
Management Reporting	narrative 자동화	CFO certification

CFO 조직의 가장 큰 생산성 기회는 LLM이 회계를 “대신”하는 것이 아니라, 데이터수집·반복적 서술·1차 분석을 제거해 재무팀을 상업적 의사결정 지원으로 이동시키는 데 있다.

PART XI. 가격전략

1~5%의 가격개선이 만드는 이익 레버리지

AI는 고객 지불의사, 경쟁가격, price segmentation, value-based pricing, bundling, subscription, premium positioning을 위한 리서치·세그먼트·scenario 분석을 빠르게 한다. 다만 최종 가격정책은 수요탄력성·법률·채널갈등·고객관계를 고려한 인간의 상업판단이 필요하다.

단순 레버리지 예시

매출 1억 달러, 영업이익률 10%인 기업에서 판매량과 비용이 같다는 단순가정 아래 실현가격이 1% 상승하면 EBIT가 약 10% 증가할 수 있다. 5% 가격상승은 EBIT 약 50% 증가에 해당한다. 실제 결과는 수요감소·churn·commission·세금·변동비에 따라 달라진다.

즉, AI pricing은 “AI가 가격을 자동으로 정한다”가 아니라 할인 leakage를 찾고, 세그먼트별 가치논리를 강화하고, 실험 가능한 오퍼를 빠르게 만드는 것에서 높은 ROI를 가질 수 있다.

PRICING & MARGIN

가격 1~5% 개선의 Operating Profit 레버리지

AI Pricing의 목적은 '자동 가격결정'이 아니라 가격 누수와 가치포착을 줄이는 것

다음은 물량·mix·변동비·고정비가 변하지 않는 단순 예시다. 실제 가격결정에서는 탄력성, 경쟁반응, 계약조건과 이탈을 반드시 반영해야 한다.

지표	기준	가격 +1%	가격 +3%	가격 +5%
Revenue	100	101	103	105
Variable Cost	60	60	60	60
Fixed Cost	30	30	30	30
EBIT	10	11	13	15
EBIT 증가율	-	+10%	+30%	+50%

Leakage

할인, rebate, 예외승인, 계약 갱신에서 실제 realized price가 list price보다 낮아지는 지점 탐지

Segmentation

고객별 가치·긴급성·사용패턴을 설명해 협상 준비와 package 설계 개선

Experiment

가격·bundle·trial 메시지를 세분화해 탄력성을 측정

Governance

차별·담합·불공정 위험을 피하고 최종 상업판단은 사람이 승인

핵심 KPI

List-to-Net, Discount Rate, Pocket Margin, Renewal Uplift, Attach Rate, Price Realization, Churn after Price Change.

PART XII. 비용 절감

비용항목별 절감 가능성

비용항목	주요 AI 활용	잠재력	가치 실현 조건
Labor	반복지식업무 보조·자동화	높음	채용회피·재배치·처리량 증가
Marketing	제작·번역·testing·research	높음	배포·전환까지 개선
Sales	research·CRM·proposal·follow-up	중~높음	rep 감축보다 revenue/rep 개선
Customer Service	self-service·agent assist	매우 높음	CSAT·Retention 방어
IT	code·test·docs·internal tools	높음	QA·보안·architecture
Administration	report·meeting·policy Q&A	높음	시스템연결
Professional Services	research·draft·analysis	중~높음	전문가 signoff
Research	검색·synthesis·data work	높음	출처검증
Content	draft·variation·localization	매우 높음	브랜드 품질
Training	개인튜터·roleplay·knowledge Q&A	높음	validated curriculum

현금절감의 질은 서로 다르다. 외주계약 10만 달러를 제거하면 즉시 cash saving이다. 직원의 2시간/주 절약은 그 시간이 매출업무·채용회피·추가 산출로 전환될 때만 경제적 가치가 된다.

PART XIII. 조직구조 혁신

Large Team -> Small AI-Augmented Team

AI는 정보수집·요약·보고·조정 비용을 낮춰 관리자의 행정적 부담을 줄이고 span of control을 확대할 수 있다. 이 변화는 중간관리자 자체를 없애기보다 중간관리자의 정보처리 업무를 제거하고 coaching·judgment·escalation을 남기는 방향이 더 합리적이다.

조직 레버리지 경로

정보비용 하락 -> 조정비용 하락 -> 관리자 행정부담 하락 -> span of control 상승 -> 계층 감소 가능 -> Revenue/Employee 및 EBIT/Employee 상승

다만 현재 자료는 전사적으로 5~10배의 인원대체를 뒷받침하지 않는다. 실증연구는 특정 업무의 두 자릿수 개선을 더 자주 보여준다. 다배율 레버리지는 디지털·표준화·병렬처리·낮은 검수비용·충분한 수요라는 조건이 동시에 맞을 때 가능하다. [R1][R4]

PART XIV. 1인 기업과 소규모 기업

Solo Entrepreneur와 Micro Multinational

1인 기업은 창업자가 vision·capital allocation·핵심고객관계·최종결정을 맡고, AI가 research·marketing·sales·customer service·content·analytics·administration을 지원하는 구조로 설계할 수 있다.

기능	AI 역할	창업자 역할
CEO	brief, scenario, decision memo	방향·자본·책임
Research	시장·경쟁·고객 리서치	무엇을 믿을지 판단
Marketing	웹·SEO·뉴스레터·소셜	브랜드·배포
Sales	prospect·outreach·CRM	신뢰·협상·close
Customer Service	FAQ·triage·multilingual	복잡건·관계
Content	script·article·repurpose	독창성·editorial voice
Analytics	funnel·experiment 분석	우선순위
Admin	회의·vendor·routine docs	법·세무·계약 책임

클라우드·글로벌 결제·AI 번역·AI지원·원격전문가를 결합하면 소프트웨어·정보서비스·미디어·전문서비스·이커머스에서 “Micro Multinational Company”가 가능해진다. 그러나 세금, 라이선스, 고용법, 제품책임, 물류, 규제는 AI로 사라지지 않는다.

PART XV. AI Agent와 업무자동화

Prompt -> Workflow -> Agent

형태	주도권	시스템 접근	대표용도
ChatGPT	인간 주도	낮음~중간	리서치·작성
AI Assistant	대부분 인간	중간	지식·행정
AI Copilot	공동	중~높음	영업·코딩·재무
Workflow Automation	규칙 주도	높음	반복 프로세스
AI Agent	경계 내 AI 주도	높음	다단계 업무
Autonomous Agent	높은 자율	높음	제한된 연속운영

발전순서는 Prompt -> reusable instruction -> workflow -> integrated workflow -> agent -> multi-agent process -> AI-native operating model이다. 각 단계는 이전 단계가 측정 가능하고 신뢰할 수 있을 때 넘어가야 한다. 현재 기업의 agent 도입은 빠르게 늘고 있지만 일반화된 성숙단계라고 보기는 이르다. [R4][R5]

AGENT ARCHITECTURE

Agent는 모델이 아니라 운영 아키텍처다

Model + Tools + Data + Memory + Permissions + Evals + Observability

Layer	역할	경영 리스크
Model	reasoning/generation	능력·가격·vendor 변화
Context/Data	회사 지식과 고객상태	권한·정확성·staleness
Tools/APIs	CRM, ERP, email, database 실행	행동권한·side effect
Memory/State	업무 연속성	잘못된 상태 누적
Orchestration	다단계 계획·routing	복잡성·비용
Evals	실제 업무 기준 품질 검증	benchmark drift
Observability	비용·실패·행동 로그	원인추적 불가 방지

Autonomy Ladder

Level	권한	예시	통제
L0 Advisory	조언만	리서치, 분석	사람 실행
L1 Draft	초안작성	이메일, 제안서	사람 승인
L2 Recommend	추천·우선순위	lead score, variance	결정권자 승인
L3 Execute with Approval	도구 실행 준비	환불, CRM update	승인 gate
L4 Bounded Autonomy	정해진 한도 안 자동실행	저액 credit, routine support	limit/monitor/rollback

자율성은 기술능력보다 오류 손실의 상한과 되돌릴 수 있는 정도에 맞춰 결정해야 한다.

AGENT UNIT ECONOMICS

Agent Economics: Cost per Successful Task

사람시간을 줄이면서 새로 생기는 compute·QA·exception 비용을 함께 본다

$$\text{Cost / Successful Task} = (\text{Model} + \text{Tool} + \text{Infra} + \text{Human Review} + \text{Exception Handling} + \text{Expected Failure Loss}) / \text{Successful Outcomes}$$

원가항목	왜 증가할 수 있는가	최적화
Inference/Token	장기 작업·재시도·멀티에이전트	model tiering, context compression
Tool/API	검색·브라우저·SaaS 호출	cache, batch, deterministic tools
Human Review	고위험 결과 검수	risk tiering, sampling
Exception Handling	비정형 case가 사람에게 복귀	exception taxonomy와 학습
Failure Loss	환불, 오류, 규제, 고객이탈	limits, approvals, rollback

Automation Rate

사람 접촉 없이 성공적으로 끝난 거래 비중

Escalation Rate

사람에게 넘겨야 했던 비중. 낮을수록 좋지만 품질과 함께 본다.

Success / \$

AI 비용 1달러당 성공적 처리량

Expected Loss

실패확률 × 사건당 평균손실. 고위험 Agent의 핵심 KPI.

Stanford AI Index 2026은 AI agent 배치가 대부분 기능에서 아직 한 자릿수 수준이라고 정리한다. McKinsey 2026에서는 대기업의 agent scaling이 빠르게 늘고 있으나 비용과 ROI가 동시에 핵심 제약으로 부상했다. 따라서 Agent 전략은 ‘최대한 자율화’가 아니라 risk-adjusted unit economics를 개선하는 방향이어야 한다. [\[R25\]](#)

Token Cost가 아니라 Completed Work Cost를 관리한다

모델·도구·사람·실패비용을 포함한 Total Cost of Outcome

2026년 McKinsey의 agentic workflow 분석은 단일 token 단가가 실제 기업 경제성을 설명하지 못한다고 지적한다. 특정 고객센터 서비스 agent에서는 token이 variable run cost의 일부에 불과하고, 사람의 oversight가 더 큰 비용요인이 될 수 있다. 또한 여러 agent·deterministic system·human team이 함께 한 업무를 완결하므로 “agent 1회 실행비”보다 “완료된 업무 1건의 fully loaded cost”가 중요하다. [R25]

$$\text{Cost / Successful Outcome} = (\text{Model} + \text{Tool} + \text{Data} + \text{Orchestration} + \text{Monitoring} + \text{Human Review} + \text{Retry} + \text{Expected Failure Loss}) / \text{Successful Outcomes}$$

$$\text{Agent Margin} = \text{Value per Successful Outcome} - \text{Cost per Successful Outcome}$$

비용 레버	경제적 질문	최적화 방법
Model routing	모든 단계에 frontier reasoning이 필요한가?	작업별 capability tier-fallback
Tool calls	불필요한 API-검색 loop가 있는가?	deterministic shortcut-cache
Human review	사람이 모든 output을 읽는가?	risk tier-sampling-exception review
Retries	실패가 자동 반복되는가?	stop rule-confidence threshold
Reuse	workflow마다 agent를 새로 만드는가?	shared skills-tools-evaluation library

\$/Attempt

실행 1회 원가

Success Rate

성공 완료율

\$/Successful Outcome

성공 결과 1건의 총원가

Value/Successful Outcome

성공 결과 1건의 경제가치

Agent 확대 기준은 기술적 인상도가 아니라 Agent Margin이 양수이고 규모가 커질수록 단위당 총원가가 내려가며 품질·통제가 유지되는 가이다. Cost와 Value를 같은 outcome 단위로 측정해야 한다.

PART XVI. ChatGPT + 기업 소프트웨어

독립형 채팅과 통합형 AI의 격차

Stand-alone ChatGPT	System-integrated AI
사용자가 문맥을 복사해 입력	권한 내 문맥을 자동 검색
copy/paste	read/write system access
직원이 시작	이벤트가 자동 trigger
답변 생성	행동 실행
개인지식	조직의 최신 source of truth
개인 생산성	프로세스 생산성
감사 어려움	중앙 로그·eval 가능
제한적 자동화	end-to-end workflow

CRM, ERP, Email, Calendar, Slack, Google Workspace, Microsoft 365, Salesforce, HubSpot, Notion, Zapier, Make, Database, APIs는 “AI가 들어가는 앱”이라기보다 AI가 읽고 행동해야 할 시스템 오브 레코드와 실행환경이다. 진정한 생산성 차이는 copy/paste가 사라지고 현재 데이터와 권한이 자동 적용되는 순간부터 커진다. [R5]

SYSTEM INTEGRATION

Standalone Chat → Connected Copilot → System of Action

생산성 격차는 모델보다 연결 수준에서 커진다

성숙도	Context	Action	가치	리스크
M1 Chat	사용자 입력	없음	개인 작성·리서치	낮음
M2 Knowledge	승인된 문서/RAG	없음	검색·지식접근	권한/최신성
M3 Copilot	CRM/ERP/Email	사람이 실행	준비·분석·업데이트	privacy
M4 Workflow	다중 시스템	규칙기반 실행	cycle time	integration
M5 Agent	상태+도구+메모리	경계 내 자율	human touches 감소	행동오류

OpenAI의 2026 Enterprise Signals는 상위 사용 조직이 일반 조직보다 사용자당 훨씬 깊은 사용을 보이고, 연결형 기능과 반복 workflow를 더 많이 이용한다는 신호를 제시한다. 이 자료는 인과증거가 아니라 사용패턴이지만, ‘질문을 많이 하는 회사’보다 ‘업무를 연결한 회사’가 더 깊게 AI를 사용한다는 운영상 가설을 뒷받침한다.

Architecture Principle

데이터 연결은 넓게 하지 말고 use case에 필요한 최소 권한만 제공한다. Read → Draft → Write → Execute 순으로 권한을 넓히며, 각 단계에서 eval과 audit log를 통과시킨다.

PART XVII. AI Native Company

Human Core Team + Agents + Automation + Cloud

AI-native 기업은 기존 기업에 AI를 덧붙이는 것이 아니라 처음부터 사람과 에이전트의 역할을 분리해 설계한다. 사람은 고객·판단·전략·책임에 집중하고, 반복적 디지털 실행은 AI·automation·cloud software가 맡는다.

인간 코어	핵심 책임	AI/Agent 레버리지
CEO/GM	전략·자본·핵심고객	리서치·brief·scenario
Product Lead	고객·제품 판단	PRD·feedback synthesis
2 Engineers	architecture·product	code·test·dev agents
Growth Lead	positioning·distribution	content·campaign agents
Seller/Partnerships	관계·협상	prospecting·follow-up
Customer Lead	복잡계정	tier-1 service agent
Design/Content	taste·brand	production agents
Finance/Ops	control·cash·process	reporting·admin agents
Domain Specialist	proprietary expertise	knowledge·evaluation

10명 회사가 전통적 50~100명 회사 수준의 일부 산출량을 낼 가능성은 SaaS·디지털미디어·정보서비스처럼 물리적 병목이 적고 수요가 소프트웨어로 확장되는 사업에서 존재한다. 그러나 전사 5~10배 생산성은 현재 보편적으로 입증된 사실이 아니라 시나리오다. 관리지표는 Headcount보다 Revenue/Employee, Gross Profit/Employee, EBIT/Employee, FCF/Employee가 적절하다.



AI-native 기업은 Human Core, Agents, Automation을 경제적 산출과 직접 연결한다.

AI-NATIVE OPERATING MODEL

10명 회사가 50~100명 회사처럼 일할 수 있는 조건

Headcount 대체가 아니라 capacity architecture의 문제

‘10명이 100명처럼 일한다’는 표현은 모든 산업에 적용되는 예측이 아니다. 그러나 소프트웨어·미디어·리서치·디지털 서비스처럼 결과물이 정보이고 업무가 API와 클라우드로 연결되는 사업에서는 인력 증가보다 workflow throughput이 더 빠르게 증가하는 구조를 설계할 수 있다.

전통 구조	AI-native 구조	필요조건
기능별 다수 junior	소수 senior generalist + agents	높은 검토능력·domain expertise
사람 간 handoff	shared digital state	CRM/DB/knowledge 통합
보고서 중심 관리	exception 중심 관리	자동상태 추적·알림
규모 증가=채용 증가	규모 증가=compute/automation 증가	표준화·낮은 오류손실

Revenue / FTE

AI-native 회사의 핵심 산출 KPI. 단, 외주·AI 비용을 숨기지 않는다.

EBIT / FTE

인원당 매출보다 더 중요. gross margin과 AI run cost 포함.

Human Touches

거래 1건을 완료하기 위해 필요한 사람 개입 횟수.

Exception Load

자동화되지 못한 복잡사례가 senior 인력을 얼마나 소모하는지 측정.

조직설계의 목표는 ‘사람을 최소화’하는 것이 아니라, 사람을 판단·관계·창의·책임에 집중시키고 정보생산·전달·상태갱신의 한계비용을 낮추는 것이다.

PART XVIII. 가장 ROI가 높은 ChatGPT 활용법

Top AI Use Cases Matrix

점수는 1~5의 상대적 계획값이며, 실제 조직의 데이터로 대체해야 한다. 매출·비용·생산성·자동화는 5가 높은 잠재력, 구현난이도·위험은 5가 높은 난이도/위험을 의미한다. ROI A는 구조적으로 유리한 후보, B는 조건부 우수 후보를 뜻한다.

업무	매출	비용	생산성	자동화	난이도	위험	ROI	구현
시장리서치 synthesis	3	3	5	4	1	2	A	즉시
경쟁자 모니터링	3	2	5	4	2	2	A	30일
ICP/persona 분석	4	2	4	3	2	2	A	30일
SEO brief	3	4	5	4	1	2	A	즉시
광고카피 variation	4	4	5	5	1	2	A	즉시
Landing page 초안	4	3	5	4	1	2	A	즉시
Email nurture	4	3	5	5	2	2	A	30일
Content repurposing	2	5	5	5	1	1	A	즉시
번역·localization	3	5	5	5	2	3	A	즉시
PR first draft	2	4	5	4	1	3	B	즉시
Social production	2	4	5	5	1	2	A	즉시
Newsletter production	3	4	5	4	1	2	A	즉시
Video/ Podcast scripting	3	4	5	4	1	2	A	즉시
A/B 가설 생성	4	2	4	4	1	2	A	즉시
Prospect research	4	4	5	5	2	2	A	30일
Lead enrichment	4	3	5	5	3	3	A	30일
Lead scoring	5	3	4	5	3	3	A	90일
개인화 outbound	5	3	5	5	2	3	A	30일

업무	매출	비용	생산성	자동화	난이도	위험	ROI	구현
Sales call prep	4	3	5	4	1	2	A	즉시
Discovery design	4	2	4	3	1	2	A	즉시
Objection battlecard	4	2	5	4	1	2	A	즉시
Proposal generation	5	4	5	4	2	3	A	30일
RFP response	4	5	5	4	3	3	A	90일
Sales follow-up	5	3	5	5	2	2	A	30일
CRM update	2	5	5	5	2	2	A	30일
Call review/ coaching	4	3	5	4	3	3	A	90일
Account planning	5	2	4	3	2	2	A	30일
Renewal/ upsell recommendation	5	3	4	4	3	3	A	90일
FAQ self-service	2	5	5	5	2	3	A	30일
Support agent assist	3	5	5	4	3	3	A	90일
Email support draft	2	5	5	4	1	2	A	즉시
다국어 support	3	5	5	5	2	3	A	30일
Intent routing	1	5	5	5	3	2	A	90일
Complaint analysis	3	4	5	4	2	3	A	30일
Service QA monitoring	3	4	5	5	3	3	A	90일
Knowledge base maintenance	2	5	5	5	2	2	A	30일

업무	매출	비용	생산성	자동화	난이도	위험	ROI	구현
Churn signal analysis	5	3	4	4	4	3	A	90일
Tier-1 voice/ chat agent	3	5	5	5	4	4	A/B	전략
Meeting prep	2	4	5	4	1	1	A	즉시
Meeting notes/actions	1	5	5	5	1	2	A	즉시
SOP creation	1	5	5	4	1	2	A	즉시
Workflow documentation	1	4	5	4	1	2	A	즉시
Project status reporting	1	4	5	4	2	2	A	30일
Vendor comparison	2	4	5	4	2	3	A	30일
Procurement/ RFP prep	1	4	5	4	2	3	A	30일
Contract clause extraction	1	4	5	4	2	4	B	30일
Employee onboarding	1	5	5	5	2	2	A	30일
Internal policy Q&A	1	5	5	5	3	3	A	90일
Supply/quality exception summary	2	4	4	4	3	3	B	90일
Budget narrative	1	4	5	4	2	3	A	30일
Variance analysis	2	4	5	4	3	4	A/B	90일
Cash/ collections prioritization	3	3	4	4	3	4	A	90일
Unit economics analysis	4	2	5	3	2	3	A	30일
Pricing analysis	5	2	5	3	3	4	A	90일

업무	매출	비용	생산성	자동화	난이도	위험	ROI	구현
Management reporting	1	5	5	4	3	3	A	90일
Board pack drafting	1	4	5	3	2	4	B	30일
Code generation	3	5	5	5	2	4	A	즉시
Test/docs generation	2	5	5	5	2	3	A	즉시
Bug/log triage	2	5	5	4	3	4	A	90일
Data/dashboard agent	4	4	5	4	4	4	A	전략
JD/interview guide	1	4	5	4	1	3	A	즉시
HR FAQ assistant	1	5	5	5	3	4	A/B	90일
Legal research first pass	1	4	5	3	2	5	B	즉시
Compliance evidence gathering	1	5	5	4	4	5	B	전략
Audit workpaper support	1	4	5	3	3	5	B	90일
Product feedback synthesis	5	3	5	4	3	2	A	90일
Product requirement drafting	4	4	5	4	2	3	A	30일
Research synthesis	3	4	5	4	1	4	A	즉시
Experiment design support	4	2	5	3	2	3	A	30일
CEO competitive brief	3	3	5	4	1	3	A	즉시
CEO scenario memo	4	2	5	3	1	4	A	즉시
Investor communication draft	3	3	5	3	2	5	B	30일

PART XIX. 기업 규모별 전략

회사 크기가 커질수록 “프롬프트”보다 아키텍처가 중요

규모	가장 좋은 시작점	운영모델
1인 사업자	범용 AI + automation + SaaS	창업자가 모든 agent 통제
5명 스타트업	모든 역할에 AI, admin/support 자동화	전담 AI팀 없음
20명 회사	공유 workflow + CRM/data integration	AI champion + 기능책임자
100명 회사	상위 workflow redesign + eval/governance	소규모 중앙 AI/platform
1,000명 회사	enterprise context/data + agents	중앙 platform, 분산 실행
대기업	identity·permission·agent platform·model portfolio	enterprise governance + BU ownership

기업이 커질수록 과제는 “프롬프트 교육”에서 데이터 거버넌스, identity, 권한, 시스템 통합, change management, 자본배분으로 이동한다. 작은 기업은 실행속도가 장점이고, 큰 기업은 독점 데이터와 규모를 활용할 수 있지만 통합 복잡성이 커진다.

PART XX. 산업별 분석

Revenue AI / Cost AI / Productivity AI / Automation AI

산업	Revenue AI	Cost AI	Productivity AI	Automation AI	제약
금융	개인화·자문지원	운영·문서	research/analysis	reporting/ops	규제
투자	research intelligence	데이터·리서치비	analyst leverage	monitoring	fiduciary judgment
은행	획득·cross-sell	service/back office	RM·analyst support	service/ops	compliance/privacy
보험	pricing·distribution	claims/admin	underwriting support	intake/claims	규제
부동산	lead conversion	marketing/admin	broker leverage	listing/follow-up	지역관계
법률	client acquisition	research/draft	lawyer leverage	discovery/review	hallucination/ liability
컨설팅	proposal/new service	research/delivery	consultant leverage	analysis/draft	client trust
미디어	subscription/ads	production	newsroom leverage	transcription/ repackaging	trust/copyright
언론	audience/subscription	production	research/editorial support	transcription	accuracy/source
광고	campaign performance	creative production	creative leverage	versioning	차별화
마케팅	conversion/growth	content cost	strategist leverage	production	attribution
SaaS	acquisition/upsell	support/dev	engineering/sales	onboarding/support	security
소프트웨어	product speed	development	developer leverage	coding/test	architecture
전자상거래	conversion/AOV	service/content	merchandising	support/personalization	margin/logistics
리테일	personalization	service/admin	merchandising	customer ops	physical ops
제조업	service/sales	procurement/ quality	engineering/ops	documentation	physical process
의료	access/patient comms	administration	clinician/admin assist	scheduling/docs	safety/regulation
교육	enrollment/retention	content/admin	teacher/tutor leverage	tutoring/support	pedagogy/integrity
전문서비스	acquisition/billable capacity	research/admin	expert leverage	recurring deliverable	liability/trust

가장 큰 단기 수익성 기회는 지식노동 비중이 높고, 고객상호작용이 많으며, 프로세스가 디지털인 산업에서 나타날 가능성이 높다. 금융·보험·소프트웨어·전문서비스·마케팅·미디어·전자상거래·행정집약 의료가 대표적이다. 단, 규제 산업은 자동화 ceiling이 낮고 Human-in-the-loop 비용을 고려해야 한다.

PART XXI. 기업 사례 연구

성과와 실패를 동일한 프레임으로 보기

AI 사례는 반드시 근거수준을 구분해야 한다. Causal Experiment > Operational Objective Metric > Company-reported Case > Survey/Observation > Modeled Potential의 순으로 증거강도가 다르다. “생산성 20%”가 곧 “영업이익 20%”를 의미하지 않는다.

회사/연구	문제	AI 활용	투 자	생산성/운영 효과	재무효과	교훈	출처
고객지원 현장연구	상담생산성	GenAI assistant	N/A	평균 생산성 14% 개선	P&L 직접측정 아님	강한 causal task evidence	[R2]
Microsoft M365 field study	지식업무 마찰	Copilot	비 공 개	라이선스 부여군 문서완료 약 6% 빠름; 실제 사용자는 약 12% 빠름, 이메일 읽기 시간 감소	EBIT 직접측정 아님	시간절감은 실재 하나 비교적 점진적	[R1]
Morgan Stanley	사내 지식검색	GPT 기반 knowledge assistant	비 공 개	대규모 advisor 채택	직접 ROI 비공개	approved content grounding	[R39] [R40]
BBVA	전사 지식·생산성	ChatGPT Enterprise	비 공 개	license 대규모 확대	감사된 ROI 비공개	재사용 가능한 내부 GPT·학습	[R37]
Klarna Support	지원 workload	AI assistant	비 공 개	대화 큰 비중 처리, 해결시간 단축 보고	약 4천만 달러 2024 profit effect 회사추정	고객품질과 균형 필요	[R12]
Klarna Marketing	creative 비용	GenAI copy/images	비 공 개	제작시간·비용 감소 보고	연간 약 1천만 달러 절감 회사보고	vendor cost capture 가능	[R13]
Klarna later shift	과도한 cost focus	AI+human rebalance	-	인간 서비스·성장 재강조	전체 attribution 불명확	cost/ticket만 최적화 금지	[R14]
Online retail experiments	sales conversion	복수 GenAI workflow	연구 설 정	효과가 0~두자리수까지 이질적	실험별 매출효과	workflow별 A/B 필요	[R10]
Air Canada	고객정보	chatbot	비 공 개	오도 정보	법적 책임 발생	고객-facing AI도 회사책임	[R44]
Mata v. Avianca	법률리서치	일반 chatbot	미 미	가짜 판례 제출	제재·평판손실	고위험 output 출처검증	[R45]
Samsung 사례	직원생산성	public GenAI	-	민감정보 입력 우려	직접손실 미공개	data governance 선행	[R64]

CASE STUDIES · DEEP DIVE

기업 사례 I — BBVA와 Morgan Stanley

지식접근과 직원 생산성: 확장 가능한 내부 AI의 두 모델

BBVA — Bottom-up GPT Factory

문제: 대형 은행의 지식검색, 법률질의, 데이터 분석, 문서작성, 코딩 등 반복적 지식업무의 시간비용.

개입: 2024년 3,300개 수준의 ChatGPT Enterprise 라이선스로 시작해 2025년 11,000개로 확대. 내부 champions, 교육, GPT library, use-case curation을 병행. [R37]

측정: 회사 보고에 따르면 사용자들은 평균 주당 약 2.8시간 절약하고 80% 이상이 매일 사용. 3,000개 이상의 내부 assistant가 생성됨. [R37]

해석: 강점은 ‘툴 배포’가 아니라 재사용 가능한 내부 구성요소와 adoption system을 만든 점. 다만 절약시간이 실제 인건비·EBIT로 얼마만큼 전환됐는지는 공개자료만으로 확정할 수 없다.

Evidence: Company-reported

KPI: hours saved

Scale: 11k licenses

Lesson: adoption system

Morgan Stanley — Curated Knowledge + Advisor Workflow

문제: 방대한 리서치·정책·상품지식에서 적절한 답을 빠르게 찾아 고객상담에 적용해야 하는 wealth advisor의 정보 마찰.

개입: 승인된 내부 지식을 기반으로 한 AI Assistant와 상담 후속작업을 돕는 Debrief를 순차 구축. [R39] [R40]

측정: 회사는 Financial Advisor 팀의 98%가 Assistant를 채택했다고 공개했다. Debrief는 회의요약과 action item을 자동화해 고객대화 집중도를 높이는 방향으로 설계됐다. [R40]

해석: regulated industry에서의 핵심은 자유로운 웹 생성보다 curated knowledge, permission, auditability이다. 직접적인 ROI는 비공개이므로 채택률과 workflow 변화 이상의 재무효과를 추정해서는 안 된다.

출처: [R37] [R39] [R40]

기업 사례 II — Klarna와 온라인 리테일 실험

Cost AI와 Revenue AI를 구분해야 하는 이유

Klarna — AI Customer Service

회사는 2024년 AI assistant가 고객서비스 대화의 큰 비중을 처리하고 해결시간을 단축했으며, 약 700명 규모의 상담업무에 해당하는 처리량과 약 4천만 달러의 연간 이익효과를 기대한다고 발표했다. 이는 중요한 기업 사례지만 회사 자체 attribution이며 독립된 감사 재무수치와 동일하게 취급해서는 안 된다. [R12]

이후 회사 경영진은 비용절감 중심의 AI 전략만으로는 충분하지 않으며 인간 서비스와 성장의 균형이 중요하다고 강조했다. 교훈은 명확하다. Cost per Ticket만 최적화하면 서비스품질·브랜드·장기 LTV를 훼손할 수 있다. [R14]

대규모 온라인 리테일 Field Experiments — Revenue Causality

수백만 사용자·상품을 포함한 7개 workflow 무작위 실험에서는 GenAI가 매출에 미친 효과가 workflow에 따라 0%에서 16.3%까지 달랐다. 일부 pre-sale chatbot에서는 conversion이 20% 이상 개선됐다. 가격과 다른 투입을 통제했기 때문에 이 연구는 AI → 고객마찰 감소 → 전환상승 → 매출의 인과경로를 비교적 강하게 보여준다. [R10]

중요한 것은 “GenAI가 매출을 16% 올린다”가 아니라 기존 프로세스 대비 AI의 marginal contribution이 큰 곳에서만 큰 효과가 나타났다는 점이다.

사례	주요 가치	증거강도	재사용 가능한 교훈
Klarna	Cost/Service	회사 보고	비용과 고객가치 동시관리
Online Retail RCTs	Revenue/Conversion	강한 causal	workflow별 A/B 검증

기업 사례 III — 실패비용과 통제의 경제학

오류비용은 AI ROI 공식의 마지막 항목이 아니라 첫 번째 설계변수다

Air Canada Chatbot — Customer-facing Liability

항공사 chatbot이 장례 운임 환급조건을 잘못 안내한 사건에서 회사는 chatbot이 제공한 정보에 대한 책임을 회피하지 못했다. 교훈은 고객에게 행동을 유발하는 AI의 경우 공식정책 grounding, 승인된 답변범위, escalation, 변경관리가 필요하다는 것이다. [R44]

Mata v. Avianca — Legal Hallucination

변호사가 생성형 AI가 만든 존재하지 않는 판례를 검증하지 않고 법원에 제출해 제재를 받은 사건은 ‘전문가 용 AI’에서 human-in-the-loop의 의미를 보여준다. 인간 검토는 형식적 클릭이 아니라 원문 확인과 책임 있는 검증이어야 한다. [R45]

AI Washing — 과장된 도입 주장

SEC는 2024년 실제 사용과 다른 AI 활용 주장을 한 투자자문사들에 대해 제재했다. 따라서 AI 보고서와 investor communication에는 실제 production deployment, pilot, modeled potential을 구분해서 표현해야 한다. [R43]

$$\text{Risk-adjusted AI Value} = \text{Gross Benefit} - \text{Control Cost} - \text{Probability(Failure)} \times \text{Loss per Failure}$$

근거: [R44] [R45] [R43]

PART XXII. AI 도입 실패 원인

도구구매와 가치창출 사이의 단절

- AI를 단순 검색도구로만 사용: 개별 생산성은 생기지만 프로세스 경제학은 그대로다.
- 직원 교육 부족: trivial prompting에 머물러 재사용 가능한 workflow가 만들어지지 않는다.
- 데이터 연결 부족: AI가 회사의 최신 source of truth를 모른다.
- Workflow owner 부재: 누가 프로세스를 재설계하고 KPI를 책임질지 불분명하다.
- 경영진 전략 부재: 기술팀이 adoption을 최적화하고 P&L은 아무도 책임지지 않는다.
- KPI baseline 부재: 도입전후 비교가 불가능하다.
- 보안·privacy 문제: Shadow AI가 생기고 민감정보가 비승인 환경으로 이동한다.
- Hallucination: 검증 없는 출력이 고객·법률·재무결정에 전달된다.
- 자동화 과잉: 예외율과 오류비용이 높은 업무를 무리하게 자동화한다.
- Human Review 설계 실패: 모든 것을 사람이 검토해 AI의 비용이 사라지거나, 반대로 무검수 자동화로 손실이 커진다.

전형적 실패 패턴

Tool purchase → Employee experimentation → Isolated productivity → No process redesign → No monetization → “ROI가 어디 있나?”

PART XXIII. AI 위험과 통제

Human-in-the-loop는 비용센터가 아니라 기대손실 최적화 장치

위험	실패모드	통제
Hallucination	사실·출처 조작	RAG, citation, deterministic validation
Data Security	민감정보 유출	enterprise controls, least privilege
Privacy	과도한 개인정보 사용	minimization, consent, access control
Copyright	출처·output 사용 문제	provenance, review, licensing
Legal Liability	고객이 오답 신뢰	material decision human approval
Compliance	규정위반	policy engine + logged approval
Cybersecurity	prompt injection/tool misuse	isolation, monitoring, least privilege
Vendor dependence	switching/portability	modular architecture
Model Risk	모델행동 변화	evaluation, monitoring
Automation Risk	오류가 대량 실행	transaction limit, reversibility, escalation
Skill erosion	사람의 기본능력 약화	training, periodic manual competence

Risk Tier	예시	권장 통제
Low	내부 brainstorm	AI 자율
Moderate	마케팅 초안	사람 샘플링/승인
Elevated	고객 proposal	사람 승인
High	계약·재무·규제 commitment	전문가 승인 + deterministic checks
Critical	의료·법률·fiduciary·대규모 자본배분	AI advisory only + accountable human

Human-in-the-loop는 사람이 모든 결과를 읽는다는 뜻이 아니다. confidence threshold, sample QA, exception queue, approval gate, hard limit, audit log, rollback을 조합해 **Human Review Cost + Expected Error Loss**의 합을 최소화하는 설계가 핵심이다. NIST AI RMF와 ISO/IEC 42001은 이러한 조직적 리스크관리의 기준틀로 활용할 수 있다. [\[R15\]](#)[\[R17\]](#)

AI GOVERNANCE STACK

Human-in-the-loop를 위험등급별로 설계한다

모든 AI를 같은 강도로 검수하면 ROI도 안전성도 나빠진다

Risk Tier	예시	통제	허용 자율성
T1 Low	내부 요약, 초안, 번역	표본 QA	높음
T2 Moderate	마케팅 copy, 일반 support	정책 grounding + monitor	중간
T3 High	재무분석, 계약, 고객 환불	근거제시 + human approval	제한
T4 Critical	법률·의료·신용·대규모 자금이동	전문가 승인 + 이중통제 + audit	매우 낮음

NIST AI RMF와 Generative AI Profile은 조직이 AI 위험을 Govern – Map – Measure – Manage 관점으로 다루도록 권고한다. ISO/IEC 42001은 AI 관리시스템을 지속적으로 운영·개선하는 조직적 틀을 제공한다. 보안 측면에서는 OWASP가 prompt injection, sensitive information disclosure, improper output handling 등 LLM 애플리케이션 특유의 취약성을 정리한다.

Control by Design

권한 최소화, approved data, retrieval grounding, structured output, deterministic checks, approval gate, limit, rollback, logging, eval을 workflow 안에 넣는다. 정책문서만으로는 충분하지 않다.

Board / Audit Committee가 볼 KPI

고위험 AI inventory, material incident, exception rate, override rate, unapproved data access, model/vendor concentration, eval pass rate, customer harm, regulatory findings. [R15][R16][R17][R18][R19]

PART XXIV. AI ROI 측정체계

AI 활동량이 아니라 경제적 결과를 측정

KPI	Formula	AI가 영향을 주는 경로
Revenue/Employee	Revenue / Avg FTE	더 많은 고객·산출·coverage
Profit/Employee	EBIT / FTE	산출 증가 + 원가 leverage
Contribution Profit/Employee	Contribution Profit / Avg FTE	매출 성장이 실제 경제적 잉여로 전환되는지 측정
Output/Employee	Function Output / FTE	task acceleration
FCF/Employee	Free Cash Flow / Avg FTE	AI 효과가 현금흐름으로 실현되는 최종 생산성 지표
CAC	Acquisition Spend / New Customers	targeting·creative·sales efficiency
LTV	Expected Contribution / Customer	AOV·repeat·retention
Conversion	Wins / Opportunities 또는 Orders / Visits	messaging·sales assist
Sales Cycle	Days Open->Close	research·proposal 속도
Support Cost	Support Spend / Tickets	automation·assist
Time Saved	Baseline Time - AI Time	capacity
Error Rate	Wrong Outputs / Outputs	quality
Gross Margin	Gross Profit / Revenue	price·unit cost
Operating Margin	EBIT / Revenue	전사 leverage

- Baseline을 먼저 4~8주 측정한다.
- 가능하면 holdout 또는 staggered rollout을 사용한다.
- AI 사용 로그를 남긴다.
- downstream outcome을 반드시 측정한다.
- license·token·integration·data·change management·review·error를 모두 비용에 포함한다.
- 시간절감은 실제 재배치·채용회피가 확인된 부분만 보수적으로 화폐화한다.
- 결과에 증거등급을 붙인다.

ROI SCORECARD

AI Portfolio Scorecard — Use Case가 아니라 자본배분 포트폴리오로 관리

Scale / Fix / Kill의 기준을 사전에 정한다

Use Case	Baseline	Lift	Realization	Annual Benefit	AI Cost	Error Loss	Net ROI	Decision
Sales research	45 min/ account	-50%	70%	실측	실측	낮음	계산	Scale if win-rate neutral+
Support agent assist	8 min/ ticket	-20%	90%	실측	실측	CSAT 포함	계산	Scale if quality holds
Marketing generation	외주비	asset cost↓	100%	절감 +conversion	실측	brand risk	계산	A/B required
Autonomous refund	manual review	touch↓	variable	labor avoided	실측	fraud/ refund loss	계산	limit & approval

Scale

효과 재현 + 통제 안정 + positive NPV. 범위를 넓힌다.

Fix

가치는 있으나 adoption/data/control 병목. 원인을 고치고 재시험.

Kill

순가치가 음수이거나 측정 불가능. sunk-cost bias를 피한다.

Watch

기술변화로 unit economics가 빠르게 바뀔 수 있는 후보를 보존.

BCG 2026 조사에서 많은 CEO가 일부 cost/revenue benefit을 보고했지만, 모든 AI initiative의 P&L impact를 명확히 정의한다는 응답은 제한적이었다. 포트폴리오 규율이 필요한 이유다.

CFO WORKED FINANCIAL CASE

100명 기업의 AI Profit Bridge — P&L에서 FCF까지

모든 숫자는 방법론을 보여주기 위한 가상 예시이며 실제 기업 성과 주장이 아니다

\$20.0M

Revenue

55%

Gross Margin

\$3.0M

Baseline EBIT

100

FTE

\$30K

EBIT / FTE

가상의 B2B 서비스·소프트웨어 혼합기업을 가정한다. 회사는 6개 AI 프로젝트에 총 \$280K의 일회성 integration/change cost를 투입한다. 아래 Annual Benefit은 실제로 실현 가능한 추가 공헌이익, vendor spend 회피, 채용회피만 인정한다. 성장 프로젝트에는 별도의 incremental contribution margin 55%를 예시 가정으로 사용하며, 이는 회계상 Gross Margin 55%와 개념적으로 동일하다는 뜻이 아니다. 단순한 “시간절감”은 별도 편익으로 중복 계상하지 않는다.

프로젝트	경제적 메커니즘	Gross Benefit	Recurring AI-QA Cost	Annual EBIT Lift
Support agent assist	처리 capacity 증가 → 계획된 추가채용 회피	\$180K	\$80K	\$100K
Sales prep + proposal	전환·coverage 향상 → \$600K incremental revenue × 55% incremental contribution margin	\$330K	\$100K	\$230K
Pricing analytics	주소 가능한 \$12M 매출에서 0.5% realized price lift; volume/churn 불변·추가 COGS 미미 가정	\$60K	\$20K	\$40K
Marketing production	외주·제작비 직접 회피	\$180K	\$45K	\$135K
Finance automation	0.8 FTE 채용회피·close/reporting capacity 실현	\$76K	\$25K	\$51K
Retention workflow	\$300K at-risk revenue 유지 × 55% incremental contribution margin; baseline 보호로 분류	\$165K	\$50K	\$115K
합계	중복 없는 realized economics	\$991K	\$320K	\$671K

\$671K

연간 반복 EBIT 개선

+22.4%

EBIT dollars: \$3.0M → \$3.671M

17.8%Pro forma EBIT margin: $\$3.671\text{M} \div \20.660M (명시적 신규 매출 \$660K 반영)**\$36.7K**

EBIT/FTE: \$30K → 약 \$36.7K

5.0개월

\$280K one-time cost의 pre-tax simple payback

\$660K

명시적 incremental revenue; \$300K retention은 baseline 보호로 비가산

Margin convention: Base case는 \$600K sales revenue + \$60K realized price lift만 신규매출 분모에 추가하고, \$300K retained revenue는 기존 \$20M baseline을 지키는 효과로 본다. 따라서 pro forma revenue는 \$20.660M, EBIT margin은 약 17.8%다. Retention을 baseline 대비 추가매출로 정의하면 분모와 margin을 다시 계산해야 한다.

중복계상 방지 규칙. 동일한 1시간의 절감은 (a) 비용절감, (b) 채용회피, (c) 추가 산출·매출 중 실제 실현된 하나의 경로에서만 경제가치로 계상한다. “시간절감 가치 + 인건비 절감 + 추가매출”을 동시에 더하지 않는다.

CFO SENSITIVITY & CAPITAL ALLOCATION

Bear · Base · Bull — AI ROI는 점추정이 아니라 범위로 관리한다

Adoption, realization, revenue attribution, failure cost의 불확실성을 재무모델에 내장

가정 / 결과	Bear	Base	Bull
Active adoption	45%	65%	85%
Capacity realization	35%	55%	75%
Revenue lift realization	0.5× plan	1.0× plan	1.5× plan
Error / exception cost	1.5× base	1.0×	0.7×
Illustrative management-assigned probability	25%	50%	25%
Annual recurring EBIT lift (pre-tax)	\$250K	\$671K	\$1.10M
One-time integration / change	\$280K	\$280K	\$280K
Pre-tax simple payback	13.4 mo.	5.0 mo.	3.1 mo.

가정 / 결과	Bear	Base	Bull
3-year pre-tax economic NPV @ 10%	\$342K	\$1.39M	\$2.46M
Illustrative after-tax recurring FCF*	\$188K	\$503K	\$825K
3-year illustrative FCF NPV @ 10% *	\$186K	\$971K	\$1.77M

$$\text{Incremental FCF} = \text{EBIT Lift} \times (1 - \text{Cash Tax Rate}) + \text{Noncash Adjustments} - \text{Incremental Capex} - \Delta \text{Working Capital} - \text{Other Cash Costs}$$

* Illustrative FCF는 cash tax 25%, 추가 D&A·Capex·운전자본 변화 0을 가정한 교육용 계산이다. 따라서 Base의 \$1.39M은 세전 economic NPV이고, 동일 조건의 세후 FCF NPV는 약 \$971K다. 실제 투자심의에서는 회사별 세율·자본화·운전자본·종료비용을 반영한다.

$$\text{Expected AI Value} = \Sigma (\text{Scenario Probability} \times \text{After-tax FCF NPV}) = 25\% \times \$186K + 50\% \times \$971K + 25\% \times \$1.77M \approx \$975K$$

확률은 예시이며 투자위원회가 사업·데이터·실행 위험을 반영해 직접 부여한다. 확률 합계는 100%가 되어야 하며, 주요 가정 변화 시 Expected Value를 재산출한다.

투자위원회는 Base Case 하나만 승인하지 않는다. Bear Case에서도 손실이 통제 가능한지, Base Case의 경제가치가 회사의 hurdle rate를 넘는지, Bull Case가 추가 데이터·integration 투자로 실제 확장 가능한지 함께 본다. 특히 revenue attribution이 불확실한 use case는 probability haircut 또는 holdout 실험을 통해 보수적으로 할인한다.

결정 규칙	CFO 질문	권장 행동
Scale	Base NPV > 0, Bear downside 제한, quality 유지?	범위·사용자·데이터 연결 확대
Fix	가치는 있으나 adoption 또는 realization이 병목인가?	workflow·교육·integration을 고치고 재측정
Kill	Bear/Base 모두 economics가 약하거나 attribution 불가?	종료하고 capital·management attention 회수
Watch	모델비용·성능 변화가 unit economics를 빠르게 바꿀 수 있는가?	소규모 옵션가치 유지

최상위 생산성 KPI, Revenue/FTE는 성장 속도를 보여주지만 경제적 잉여를 보장하지 않는다. 따라서 Contribution Profit/FTE → EBIT/FTE → FCF/FTE를 함께 추적해 AI가 매출뿐 아니라 현금창출력까지 높이는지 확인한다.

PART XXV. AI Productivity Flywheel

생산성보다 더 중요한 학습속도의 복리

Flywheel

AI 도입 -> 업무속도 증가 -> 비용 감소 -> 실험 증가 -> 고객 이해 증가 -> 제품 개선 -> 매출 증가 -> 데이터 증가 -> AI 성능/워크플로우 향상 -> 추가 생산성 증가

가장 과소평가된 변수는 **Learning Velocity**다. 동일한 예산에서 회사 A가 10번 실험하고 회사 B가 2번 실험한다면, A는 단지 더 싸게 일하는 것이 아니라 시장을 더 빨리 배운다. 이 차이는 여러 사이클을 거치며 제품·가격·판매·서비스 개선의 복리효과를 만든다.

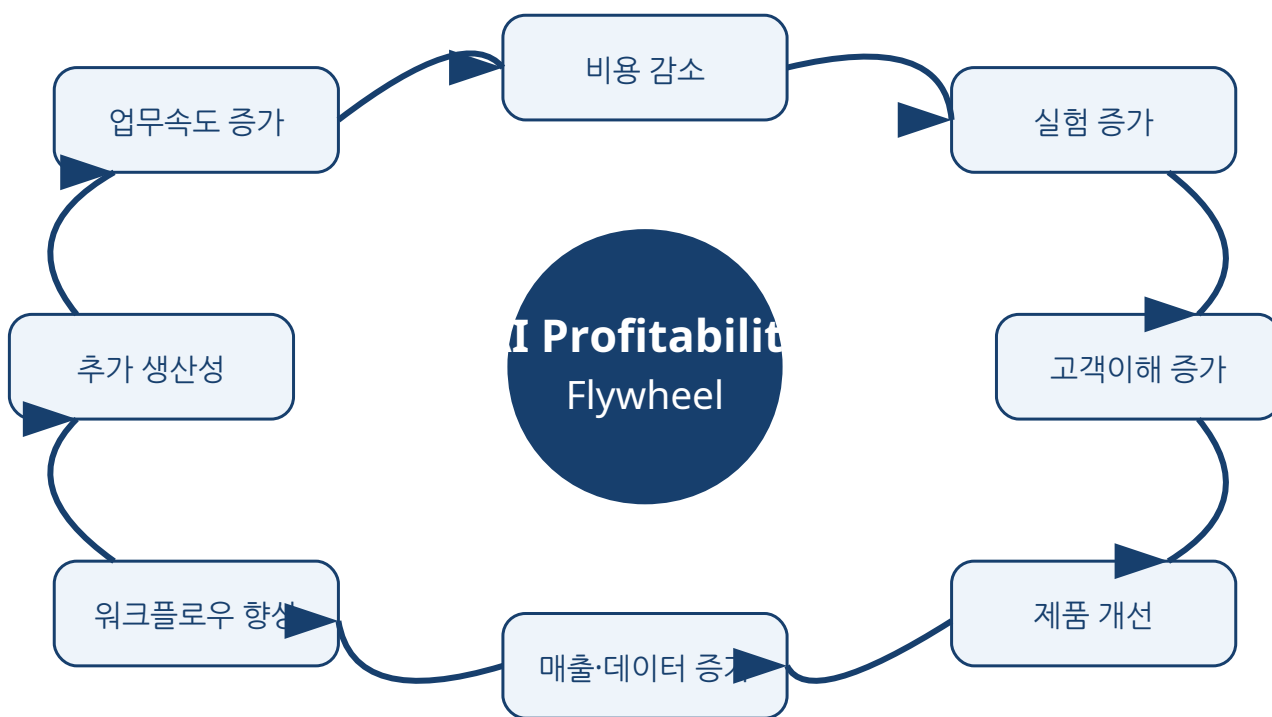


그림 3. AI Productivity Flywheel

PART XXVI. 경쟁우위와 AI Moat

모델 자체보다 결합자산이 중요

모든 기업이 유사한 foundation model을 구매할 수 있다면, 모델 자체는 일반적으로 지속가능한 moat가 되기 어렵다. 경쟁우위는 다음의 결합에서 나온다.

AI Moat Stack

Proprietary Data + Workflow + Domain Expertise + Distribution + Customer Relationships + Brand + Evaluation + Organizational Learning

- Proprietary data: 회사만의 고객·거래·운영문맥
- Workflow: 지능을 반복적인 경제행동으로 바꾸는 구조
- Distribution: AI가 만든 산출물을 고객에게 전달하는 힘
- Customer relationships: 신뢰·피드백·switching cost
- Domain expertise: “좋은 결과”를 정의하는 능력
- AI literacy/training: 새 모델을 더 빨리 활용하는 조직능력
- Evaluation: 품질·안전·수익효과를 측정하는 테스트
- Organizational learning: 수천 건의 interaction을 개선규칙으로 축적

따라서 기업의 moat는 $\text{Model} \times \text{Proprietary Context} \times \text{Workflow} \times \text{Distribution} \times \text{Learning}$ 의 곱으로 보는 것이 실용적이다. 어느 한 요소가 거의 0이면 전체 가치도 크게 억제된다.

모델보다 조직자본과 학습속도가 장기 경쟁우위를 만든다

모든 회사가 같은 foundation model을 써도 결과가 다른 이유

NBER의 2026년 기업 수준 연구는 최근 AI 투자와 생산성 증가의 관계를 기업 내부의 organization capital—learning-by-doing을 통해 축적되는 durable firm-specific knowledge—의 형성과 연결한다. [R22] 동시에 task-level 채택 연구는 생성형 AI 사용이 많은 직종으로 넓어졌지만 대부분의 task 안에서는 사용자가 절반 미만인 “widespread but shallow” 상태임을 보여준다. [R23]

AI Moat = Proprietary Data + Workflow + Distribution + Organization Capital + Learning Velocity

얕은 채택	깊은 채택	경제적 차이
직원이 임의로 chat 사용	핵심 workflow에 반복적으로 내장	개인 시간절감 → 운영 throughput
prompt가 개인에게 머물	rubric-eval-knowledge로 조직화	개인노하우 → 조직자본
사용량만 측정	completed outcome와 P&L 측정	adoption vanity → financial control
모델 교체 때 재설계	model-agnostic workflow layer	vendor dependence → portability

새로운 AI Adoption Funnel

Access 접근권한	Active Use 실사용자	Workflow Depth 핵심과업 침투	Value/User 실현 경제가치
----------------	--------------------	---------------------------	-----------------------

따라서 “직원의 80%가 AI를 쓴다”는 KPI만으로는 충분하지 않다. Access Rate → Active User Rate → Frequency → Workflow Penetration → Successful Outcome Rate → Economic Value per User를 연속적으로 추적해야 한다. 코딩 agent 연구에서 commits의 큰 증가는 최종 release 단계에서 크게 감쇠되었다는 결과도 이 원칙을 뒷받침한다. [R21]

PART XXVII. 30·90·365일 실행계획

Quick Wins -> Workflow Integration -> AI Transformation

기간	프로젝트	담당	비용	KPI	기대효과	리스크
1~15일	상위 30 workflow inventory	COO/CFO/AI Lead	낮음	시간·비용·매출/프로세스	Value Map	저가치 use case 선택
1~15일	보안 enterprise AI 환경·정책	CIO/Security/Legal	낮~중	approved usage	안전한 실험	과도한 제한
1~30일	Power-user 교육	기능책임자	낮음	weekly active, quality	기본 채택	교육만 하고 workflow 없음
1~30일	10개 Quick Win pilot	기능 owner	낮음	cycle time, quality	10~30% task gain 후보	self-report bias
1~30일	회의·보고·admin waste 제거	COO	낮음	hours/FTE	capacity release	재배치 실패
31~60일	상위 5 workflow 선정	CFO/COO	낮음	expected annual value	집중	sunk cost
31~60일	CRM/knowledge/data 연결	CIO/Data	중간	retrieval accuracy	copy/paste 감소	access risk
31~60일	Sales AI 통합	CRO	중간	admin time, conversion	revenue capacity	spam
31~60일	Support AI 통합	CX	중간	cost/ticket, FCR, CSAT	service leverage	고객품질
31~60일	Finance/reporting workflow	CFO	중간	reporting cycle	analysis capacity	수치오류
61~90일	A/B 또는 holdout 평가	CFO/Data	낮음	causal lift	credible ROI	실험설계 약함
61~90일	고신뢰 단계 자동화	COO/CIO	중간	human touches	실제 노동회수	error propagation
61~90일	약한 사례 종료	CFO	-	ROI hurdle	자본규율	AI enthusiasm
61~90일	AI scorecard	CEO/CFO	낮음	revenue, margin, FTE prod	accountability	vanity metric
91~180일	Agent workflow 구축	CIO/Function	높음	autonomous share	structural cost down	security/control
91~365일	Role/process redesign	CEO/CHRO/COO	중~높	revenue/profit/FTE	org leverage	morale/skills
91~365일	Proprietary context/eval layer	CIO/Data	높음	accuracy/eval	durable capability	complexity
91~365일	AI-native product/service	Product/CEO	높음	new revenue, GM	growth	PMF
91~365일	AI portfolio capital allocation	CFO	낮음	ROI/payback	scale winners	measurement error

90일 목표

“AI transformation”을 선언하는 것이 아니라, 재무 또는 capacity 효과가 검증된 여러 workflow와 확장 가능한 architecture를 확보한다.

365일 목표

AI가 별도 프로젝트로 보이지 않고 정상적인 업무운영과 자본배분에 내장되도록 한다.

EXECUTION GOVERNANCE

30·60·90일 Stage-Gate와 Kill Criteria**AI 프로젝트를 실험에서 운영체제로 전환하는 통제된 속도**

Gate	통과조건	중단조건
Day 30 — Task Proof	시간/품질 lift 재현, 사용자 채택, 데이터 문제 없음	품질 저하, 낮은 빈도, 검수비가 절감보다 큼
Day 60 — Workflow Proof	시스템 연결, downstream KPI 개선, 운영 owner 존재	handoff 병목 지속, 보안/권한 문제, shadow process
Day 90 — Economics Proof	positive contribution, 비용·error 포함 ROI 양수	time saving만 있고 cash/output 실현 없음
Day 365 — Scale Proof	전사 재현성, governance, FCF/ROIC 개선	복잡성 증가가 효과 상쇄, vendor lock-in 과대

90일 Portfolio 구성 권장

40% 개인 productivity quick wins, 30% revenue workflows, 20% operations/support automation, 10% strategic agent/data capability처럼 시작하되 회사 economics에 맞춰 조정한다. 첫 90일의 목적은 완벽한 자동화가 아니라 가치가 있는 workflow와 없는 workflow를 빠르게 구분하는 것이다.

Owner 구조

Business Owner = 경제 KPI / Tech Owner = reliability·cost / Risk Owner = control / Finance Owner = attribution·ROI. 네 책임을 한 명의 AI 팀에 몰아넣지 않는다.

PART XXVIII. ChatGPT Profitability Playbook

수익성 극대화 26개 원칙

원칙	실행방법	KPI	예상 경제효과	위험
P&L에서 시작	workflow를 연간가치로 정렬	annual value pool	저가치 프로젝트 방지	가정오류
병목을 공격	constrained process 식별	throughput	시간절감 monetization	병목이동
대체보다 증폭	핵심인력 능력 우선 강화	output/FTE	매출·capacity 증가	이익회수 실패
빈도를 자동화	반복 업무 우선	transactions/FTE	unit cost 하락	예외오류
신뢰데이터 연결	source system retrieval	grounded answer rate	정확성·시간	permission
계산과 생성을 분리	deterministic math + AI narrative	error rate	안전한 finance	복잡성
루프를 닫아라	outcome을 workflow에 재투입	conversion/quality	학습복리	나쁜 feedback
baseline 후 rollout	도입전 수치 측정	credible delta	가짜 ROI 방지	속도저하
holdout 사용	A/B/stagger	causal lift	자본배분 개선	운영마찰
시간절감 monetization	redeploy/avoid hire	monetized hours	실제 FCF	phantom saving
Contribution Profit/FTE 우선	매출이 아니라 공헌이익까지 연결	contribution profit/FTE	성장과 비용을 동시에 반영	매출만 키우는 오류
Pricing에 AI 사용	segmentation/scenario	realized price	강한 EBIT leverage	volume loss
개인화는 경제적으로	고가치 고객부터	LTV/CAC	revenue up	privacy
Tier1 자동화·복잡건 escalation	support architecture	cost/ticket + CSAT	cost down	service degradation
회의를 행동으로	capture/action workflow	action completion	management time down	surveillance concern
암묵지 codification	SOP/knowledge agent	ramp time	training cost down	obsolete knowledge
재사용 component	approved prompt/agent	reuse rate	scale economy	rigidity
risk tier	stakes별 통제	error loss	governance optimized	misclassification
reversibility	limit/rollback	recovery time	downside down	slower autonomy
continuous eval	real-task benchmark	pass rate	reliability up	eval drift
책임은 사람	material decision approval	loss events	franchise protection	bottleneck
model tiering	task별 모델 배치	AI cost/output	inference cost down	complexity
증거 후 role redesign	headcount/process 변화는 마지막	profit/FTE	sustainable leverage	premature layoffs

원칙	실행방법	KPI	예상 경제효과	위험
proprietary learning 축적	outcome/eval 저장	improvement cycle	moat up	data quality
성장+효율 동시추구	revenue AI도 투자	EBIT growth	value pool 확대	experiment cost
AI를 자본배분으로 관리	positive-NPV workflow만 scale	ROI/payback	capital discipline	measurement lag

AI PROFITABILITY OPERATING SYSTEM

PART XXIX. 핵심 질문

20개 질문에 대한 종합 답변

질문	종합 답변
1. 가장 큰 경제적 가치	인지의 비용과 latency를 낮추고 이를 매출·원가 workflow에 내장하는 것.
2. 매출증대 vs 비용절감	비용·시간효과가 일반적으로 더 빠르고 측정이 쉽다. 매출효과는 더 클 수 있으나 노이즈와 시차가 크다. Pricing은 예외적으로 즉각적 profit leverage가 가능.
3. 대체보다 증폭이 중요한 이유	직무는 이질적 과업의 묶음이고 AI 능력의 경계가 불규칙하다. 인간은 judgment·trust·accountability를 유지해야 한다.
4. 가장 먼저 AI화할 업무	고빈도·디지털·측정가능·가역적이고 검수비용이 낮은 업무.
5. AI화하면 안 되는 업무	중대한 법률·의료·fiduciary·안전·인사·대규모 자본결정의 최종판단을 무책임하게 자동화하는 것.
6. 고정비와 변동비 변화	일부 사람/외주비가 software·inference로 이동하고 인지의 변동비가 하락하는 대신 integration·governance 고정비가 생긴다.
7. Revenue/Employee 향상 폭	보편적 숫자는 없다. 특정 과업은 두 자릿수 개선이 다수 관찰되지만, 전사 5~10배는 특수 디지털 모델에서의 시나리오로 다뤄야 한다.
8. Operating Margin 개선 경로	가격·전환·AOV·유지 상승 + 노동·vendor·support·development·management cost/unit 하락.
9. 생산성이 늘지 않는 회사	도구사용량을 KPI로 삼고, workflow redesign·integration·training·baseline·redeployment가 없다.
10. 뛰어난 조직의 차이	경영진 ownership, connected data, workflow redesign, 실험, 경제 KPI, eval, governance, learning.
11. 향후 3~5년 가장 변할 기능	소프트웨어 개발, 고객지원, 마케팅·영업, 내부지식, 재무·분석, back office.
12. AI-native 구조적 우위	legacy handoff를 줄이고 data를 machine+human 공용으로 설계해 정보업무를 headcount와 덜 비례하게 확장.
13. moat는 모델·데이터·workflow 중 무엇인가	대부분 workflow + proprietary context/data + distribution + accumulated learning의 결합.
14. AI를 잘 쓰는 CEO	브리핑·반론·scenario·decision memo가 자동으로 올라오는 정보구조를 만들고 결정의 수와 질을 높인다.

질문	종합 답변
15. 뛰어난 직원+AI는 몇 명인가	전체 직무에 보편 multiplier는 없다. 좁은 디지털 생산업무에서는 2~5배 throughput이 가능할 수 있으나 검증필요.
16. AI를 안 쓰는 opportunity cost	경쟁사가 더 빨리 학습·서비스·개발·판매할 수 있는 영역에서는 매우 중요. 그러나 무분별한 AI도 자본을 파괴.
17. 수익성 혁신이 큰 산업	지식집약·디지털·상호작용 많은 산업: software, finance, professional services, insurance, e-commerce, marketing/media 등.
18. 조직구조 변화	행정조정 감소, 관리 span 확대, senior generalist 증가, production handoff 감소, agent-supervised digital labor 증가.
19. 중요한 KPI 변화	Revenue/Employee, Contribution Profit/Employee, EBIT/Employee, FCF/Employee, AI cost/transaction, human touches/transaction, experiment velocity, error loss, CAC, LTV, retention.
20. 지속적 고이익 시스템	proprietary data 연결 -> workflow redesign -> 저위험 자동화 -> human judgment 보존 -> outcome 측정 -> winner 재투자 -> 학습복리.

AI PROFITABILITY OPERATING SYSTEM

RESULT 1. ChatGPT Business Profitability Map

시장부터 기업가치까지 하나의 시스템으로 연결

가치사슬	AI 역할	KPI	P&L/현금효과
시장	research/competitor intelligence	research cycle	decision cost down
고객	segmentation/insight	qualified audience	marketing waste down
마케팅	creation/testing/personalization	CAC, response	revenue up / cost down
영업	research/prep/follow-up	win rate, cycle, revenue/rep	revenue up
가격	segmentation/value analysis	realized price, discount	margin up
제품	feedback/research/development	release speed, adoption	growth up
서비스	self-service/agent assist	cost/ticket, CSAT	cost down, retention up
운영	SOP/workflow/exception	cycle time, cost/unit	cost down
조직	admin/coordination	output/employee	fixed-cost leverage
재무	report/scenario/cash	forecast time, DSO	overhead down, cash up
데이터	retrieval/analysis	answer accuracy/time	all functions
자동화	workflow execution	human touches/transaction	marginal cost down
Agent	bounded autonomous execution	transactions/FTE	structural cost down

가치사슬	AI 역할	KPI	P&L/현금효과
학습	eval/feedback	experiment velocity	improvement rate up
Moat	proprietary context/workflow	retention, margin, ROIC	durability up
기업가치	sustainable FCF growth	FCF/ROIC	EV up

Enterprise Value Bridge

$\Delta EBIT = \text{Contribution Margin} \times \Delta \text{Revenue} + \text{Avoided Variable Cost} + \text{Avoided Fixed Cost} - \text{Recurring AI Expense} - \text{Controls}$. 장기 기업가치는 지속가능한 ΔFCF 의 현재가치로 결정된다.

RESULT 2. Top AI Use Cases Matrix

실행 우선순위 요약

가장 구조적으로 높은 ROI 후보는 빈도·노동비·표준화·경제가치가 높고 검수비가 낮은 업무다. 아래는 70+ use case 중 즉시 착수 가치가 큰 대표군이다.

구분	대표 Use Cases	핵심 KPI
즉시 실행	research synthesis, meeting notes, content repurpose, sales prep, code/test draft	cycle time, output/FTE
30일 내	CRM update, personalized outbound, FAQ, localization, vendor comparison	CAC, revenue/rep, cost/ticket
90일 프로젝트	lead scoring, agent assist, churn signals, variance, pricing, product feedback	conversion, retention, margin
전략적 투자	tier-1 agent, data/dashboard agent, compliance evidence, proprietary eval layer	human touches, AI ROI, risk-adjusted margin

전체 상세 Matrix는 PART XVIII에 수록하였다.

RESULT 3. AI ROI Measurement Dashboard

경영진용 AI 성과판

Outcome KPI	Leading KPI	Control KPI
Revenue/Employee	AI-assisted seller coverage	AI factual error rate
EBIT/Employee	Hours redeployed	QA failure rate
CAC	Asset/Test velocity	privacy/security incidents
Conversion	Proposal cycle time	bad personalization rate
AOV/Realized Price	pricing scenarios tested	discount exception
Retention/LTV	churn interventions	complaint escalation
Cost/Ticket	automation share	CSAT
Gross/Operating Margin	AI cost/output	expected error loss
FCF	DSO/working capital intervention	control cost

Net AI ROI

(Incremental Revenue + Cost Savings + Monetized Time + Risk Reduction – AI/Integration/Management/QA/Error Cost) / Total AI Cost

RESULT 4. 90-Day AI Profit Improvement Plan

90일 안에 “검증된 경제적 효과”를 만든다

- 1~10일: 상위 30개 workflow의 노동시간·빈도·매출연결·오류비용을 inventory한다.
- 11~30일: 10개 Quick Win을 pilot하고 cycle time/quality baseline과 비교한다.
- 31~60일: 상위 5개를 CRM·knowledge·data와 연결한다. Sales, Support, Finance를 우선한다.
- 61~90일: A/B 또는 staggered test로 causal lift를 확인한다. 약한 프로젝트는 종료한다.
- 90일 종료: AI scorecard에서 revenue, margin, FTE productivity, AI cost, error loss를 한 페이지로 본다.

90일의 목표는 “AI를 많이 사용했다”가 아니라 어떤 workflow가 얼마의 경제가치를 만들었는지 검증한 포트폴리오를 확보하는 것이다.

RESULT 5. CEO AI Operating System

CEO의 희소한 관심을 가장 중요한 결정에 배분

주기	입력	AI 처리	CEO가 보는 것
매일	메일·캘린더·CRM·KPI	priority/commitment/exception 요약	오늘 반드시 해야 할 3~5개 결정
회의 전	상대·과거약속·metrics	brief·질문·risk	의제·decision ask
의사결정	fact·option·economics	scenario·premortem·counterargument	선택과 책임
매주	funnel·cash·customer	variance·root cause·risk	자원배분
매월	시장·경쟁·product	scenario·competitor map	전략조정
이사회	사업·재무·risk	board pack·Q&A	핵심 narrative
투자자	공시·전략·실적	draft·consistency·Q&A	CEO message

CEO 핵심 KPI

Revenue Growth | Gross Margin | Operating Margin | FCF | Revenue/Employee | EBIT/Employee | CAC | LTV | Conversion | Retention | AI ROI by Workflow

연구방법론 및 증거 해석

실험효과와 재무효과를 혼동하지 않기

이 보고서는 다음의 증거 위계를 사용한다: (1) 기업 공식자료·실적 발표, (2) 학술·현장실험, (3) Stanford/MIT/Harvard/NBER, (4) 주요 컨설팅, (5) 리서치기관, (6) 신뢰도 높은 경제·비즈니스 언론, (7) 사례연구. 회사의 마케팅 주장과 제3자 실증을 구분하였다.

증거수준	무엇을 말해주는가	예시
Causal Experiment	AI가 특정 조건에서 측정변화를 발생	고객지원 field study, M365 experiment
Operational Metric	도입과 함께 객관적 운영지표 변화	처리량·응답시간
Company Case	기업이 내부성과를 보고	Morgan Stanley, BBVA, Klarna
Survey/Observation	도입과 성과가 상관	McKinsey, Stanford
Modeled Potential	가정 아래 경제기회 규모	consulting market sizing

특히 실험적 생산성 향상 → 실제 기업 프로세스 효과 → 재무제표 수준의 EBIT/FCF 향상은 서로 다른 단계다. 첫 단계의 증거는 빠르게 축적됐지만, 마지막 단계는 아직 제한적이며 회사별로 상이하다.

RESEARCH PROTOCOL

Evidence-to-Finance Protocol

실험효과 → 운영효과 → 재무효과를 연결하는 검증 절차

1. Task Causality: 동일 품질의 작업을 AI가 더 빠르고 정확하게 수행하는가?
2. Workflow Translation: 앞뒤 단계의 대기시간과 재작업까지 포함해 cycle time이 줄었는가?
3. Adoption: 직원이 실제로 사용하며 shadow workflow가 생기지 않는가?
4. Realization: 절약시간이 추가 처리량·매출·채용회피·현금절감으로 전환됐는가?
5. Risk Adjustment: QA·오류·법률·보안·브랜드 비용을 차감했는가?
6. Financial Translation: EBITDA/EBIT/FCF/ROIC 중 어느 항목이 바뀌었는가?
7. Durability: 경쟁사도 동일 도구를 쓰는 상황에서 데이터·workflow·distribution 우위가 남는가?

$$\text{Task Lift} \times \text{Adoption} \times \text{Workflow Realization} \times \text{Financial Conversion} - \text{Risk/Run Cost} = \text{Enterprise Value Creation}$$

이 프로토콜은 홍보성 “몇 시간 절감” 수치가 곧바로 기업가치로 번역되는 것을 막는다. 특히 설문 기반 시간절감은 capacity signal로 취급하고, 실제 P&L 반영 전에는 별도 단계로 보존한다.

FINAL EVIDENCE & PUBLICATION CONTROL

Evidence-Controlled · CFO-Grade 의사결정 규칙

보고서의 숫자를 실제 투자·운영 결정으로 바꾸기 위한 마지막 체크

통제 질문	통과 기준	실패 시 조치
Evidence	정량 주장이 정확한 [R#] 근거와 연결	수치 삭제·범위화·추정치 표시
Causality	실험/대조군 또는 명확한 before-after 설계	“회사보고/관찰/모델”로 등급 하향
Economics	시간절감 중복계상 없음; fully loaded cost 포함	ROI 재계산
Finance	Contribution → EBIT → FCF bridge 존재	재무팀 validation
Risk	오류확률×손실, human review cost 반영	자율성 tier 하향
Scale	volume 증가 시 unit economics 유지/개선	pilot 유지 또는 kill
Moat	데이터·workflow·organization capital 축적	commodity tool로 취급

CFO 승인 조건

Scale은 “AI가 잘 작동한다”가 아니라 증거 수준, 완료업무당 원가, P&L 귀속, 위험조정 현금흐름이 모두 투자기준을 통과할 때만 승인한다.

Scale only when Evidence × Economics × Controls × Strategic Reuse > Cost of Capital + Execution Risk

최종 결론

AI Profitability Operating System

기업이 ChatGPT로 더 적은 비용과 인력으로 더 많은 매출과 이익을 만드는 방법은 “좋은 프롬프트를 많이 쓰는 것”이 아니다. 첫째, 좋은 직원의 생산성을 높이고, 둘째, 절약된 시간을 채용회피·고객대응·개발·판매로 전환하며, 셋째, 개별 과업이 아니라 전체 workflow를 재설계하고, 넷째, AI를 사내 데이터와 시스템에 연결하며, 다섯째, 실험과 피드백을 통해 학습 플라이휠을 만든다.

궁극적 수익성 방정식

Higher Revenue + Higher Price + Higher Retention + Higher Human Productivity + Lower Unit Cost + Lower Coordination Cost + Faster Learning – AI/Control/Error Cost

지속가능한 경쟁우위는 ChatGPT 자체에서 나오지 않는다. 경쟁자도 같은 모델을 살 수 있기 때문이다. 우위는 Proprietary Data, Superior Workflow, Human Expertise, Distribution, Customer Relationships, Evaluation, Organizational Learning을 얼마나 빨리 하나의 운영체제로 결합하느냐에서 나온다.

따라서 최종 전략단위는 Prompt도 Model도 아닌 AI-enabled Business Process이며, 경영진의 최종 목표는 AI 사용량이 아니라 Revenue/Employee, EBIT/Employee, Operating Margin, FCF, 그리고 이 지표들의 지속가능한 성장이다.

본문 인용 근거 · Cited Evidence (1/3)

본문의 정량·기업사례·법률·통제 주장과 직접 연결된 32개 자료를 수록한다. 번호는 본문 [R#]와 일치한다. 각 자료에 **Evidence Design**과 **Affiliation & Funding**의 두 축을 별도로 표시한다. 근거 기준일은 2026년 9월 21일이다.

Evidence provenance 2-axis. **Design**은 연구·자료가 어떤 방식으로 만들어졌는지(RCT, field study, survey, company case, legal 등)를, **Affiliation & Funding**은 저자·기관·자금의 관계(Independent, industry-linked, vendor-funded, company-reported 등)를 표시한다. 연구설계의 강도와 이해관계는 서로 다른 차원으로 해석한다.

[R1] Microsoft Research. Early Impacts of M365 Copilot. <https://www.microsoft.com/en-us/research/publication/early-impacts-of-m365-copilot/> Design · Workplace experiment Affil. · Company research

[R2] NBER. Brynjolfsson, Li & Raymond, Generative AI at Work <https://www.nber.org/papers/w31161> Design · Field study / causal estimate Affil. · Independent academic

[R3] McKinsey. The State of AI in 2026: On the Road to ROI <https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/the-state-of-ai> Design · Executive survey Affil. · Consulting / survey

[R4] Stanford HAI. AI Index Report 2026 — Economy <https://hai.stanford.edu/ai-index/2026-ai-index-report/economy> Design · Annual index / synthesis Affil. · Independent academic

[R5] OpenAI. From Assistance to Execution: How Enterprises Put AI to Work <https://openai.com/index/how-enterprises-put-ai-to-work/> Design · Enterprise case synthesis Affil. · Company-reported

[R6] NBER. Dillon et al., Shifting Work Patterns with Generative AI <https://www.nber.org/papers/w33795> Design · Field experiment Affil. · Industry-linked academic

[R7] Science. Noy & Zhang, Experimental Evidence on the Productivity Effects of Generative AI <https://doi.org/10.1126/science.adh2586> Design · Randomized experiment Affil. · Independent academic

[R8] HBS/SSRN. Dell'Acqua et al., Navigating the Jagged Technological Frontier https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=4573321 Design · Field experiment / RCT Affil. · Industry-linked academic

[R9] GitHub/ArXiv. Peng et al., The Impact of AI on Developer Productivity <https://arxiv.org/abs/2302.06590> Design · Developer experiment Affil. · Company research

[R10] Columbia Business School. Generative AI and Firm Productivity: Field Experiments in Online Retail <https://business.columbia.edu/faculty/research/generative-ai-and-firm-productivity-field-experiments-online-retail> Design · Field experiments Affil. · Industry-linked academic

[R11] McKinsey. Cutting the Coordination Tax: How Agentic AI Can Reshape Workflows (Sep. 18, 2026). <https://www.mckinsey.com/industries/industrials/our-insights/cutting-the-coordination-tax-how-agentic-ai-can-reshape-workflows> Design · Consulting framework / cases Affil. · Consulting

본문 인용 근거 · Cited Evidence (2/3)

본문의 정량·기업사례·법률·통제 주장과 직접 연결된 32개 자료를 수록한다. 번호는 본문 [R#]와 일치한다. 각 자료에 Evidence Design과 Affiliation & Funding의 두 축을 별도로 표시한다. 근거 기준일은 2026년 9월 21일이다.

[R12] Klarna. AI Assistant Handles Two-Thirds of Customer Service Chats in Its First Month. <https://www.klarna.com/international/press/klarna-ai-assistant-handles-two-thirds-of-customer-service-chats-in-its-first-month/> Design · Company case

Affil. · Company-reported

[R13] Reuters. Klarna using GenAI to cut marketing costs by \$10 million annually (May 28, 2024). <https://www.reuters.com/technology/klarna-using-genai-cut-marketing-costs-by-10-mln-annually-2024-05-28/> Design · Media report

Affil. · Media

[R14] Reuters. Europe's AI poster child Klarna taps the brakes on chatbots (Sep. 10, 2025). <https://www.reuters.com/business/europes-ai-poster-child-klarna-taps-brakes-chatbots-2025-09-10/> Design · Media report Affil. · Media

[R15] NIST. AI Risk Management Framework <https://www.nist.gov/itl/ai-risk-management-framework> Design · Risk framework

Affil. · Regulatory / standard

[R16] NIST. AI RMF Generative AI Profile, NIST AI 600-1 <https://www.nist.gov/publications/artificial-intelligence-risk-management-framework-generative-artificial-intelligence> Design · GenAI risk profile Affil. · Regulatory / standard

[R17] ISO. ISO/IEC 42001:2023 AI Management Systems <https://www.iso.org/standard/42001>

Design · Management-system standard Affil. · Standards body

[R18] ISO. ISO/IEC 42005:2025 — AI system impact assessment. <https://www.iso.org/standard/42005>

Design · Impact-assessment standard Affil. · Standards body

[R19] OWASP. Top 10 for LLM Applications 2025 <https://genai.owasp.org/resource/owasp-top-10-for-llm-applications-2025/> Design · Security risk framework Affil. · Professional / nonprofit standard

[R20] NBER WP 35720. Autor et al. Does AI Assistance Enhance or Erode Expertise? Evidence from a Three-Month Field Experiment in Patent Drafting. DOI 10.3386/w35720. <https://www.nber.org/papers/w35720>

Design · Randomized field experiment Affil. · Vendor-funded academic

[R21] NBER WP 35275. Demirer, Musolff & Yang. Writing Code vs. Shipping Code: Productivity Effects Across Generations of AI Coding Tools. Revised Sep. 2026. DOI 10.3386/w35275. <https://www.nber.org/papers/w35275>

Design · Econometric panel study Affil. · Industry-linked academic

[R22] NBER WP 35684. Babina, He & Jiang. Canaries in the Gold Mine: Early Productivity Gains from AI Creating Organization Capital. DOI 10.3386/w35684. <https://www.nber.org/papers/w35684> Design · Firm-level empirical study

Affil. · Independent academic

본문 인용 근거 · Cited Evidence (3/3)

본문의 정량·기업사례·법률·통제 주장과 직접 연결된 32개 자료를 수록한다. 번호는 본문 [R#]와 일치한다. 각 자료에 Evidence Design과 Affiliation & Funding의 두 축을 별도로 표시한다. 근거 기준일은 2026년 9월 21일이다.

[R23] NBER WP 35677. Bick, Blandin, Deming & Schumacher. What Work Does Generative AI Do? DOI 10.3386/w35677. <https://www.nber.org/papers/w35677> Design · Worker/task survey Affil. · Independent academic

[R24] NBER WP 34984. Baslandze et al. Artificial Intelligence, Productivity, and the Workforce: Evidence from Corporate Executives. DOI 10.3386/w34984. <https://www.nber.org/papers/w34984> Design · Executive survey / firm study Affil. · Independent academic

[R25] McKinsey. Where AI Agents Pay Off: A Practical Guide to the Economics of Agentic Workflows (Aug. 24, 2026). <https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/where-ai-agents-pay-off-a-practical-guide-to-the-economics-of-agentic-workflows> Design · Unit-economics framework Affil. · Consulting

[R37] BBVA. Expansion to 11,000 ChatGPT Licenses <https://www.bbva.com/en/innovation/bbva-expands-its-agreement-with-openai-to-11000-chatgpt-licences-for-the-banks-employees/> Design · Company deployment case Affil. · Company-reported

[R39] Morgan Stanley Research. AskResearchGPT Powered by OpenAI. <https://www.morganstanley.com/press-releases/morgan-stanley-research-announces-askresearchgpt> Design · Product / research case Affil. · Company-reported

[R40] OpenAI. Morgan Stanley Case Study <https://openai.com/index/morgan-stanley/> Design · Vendor case study Affil. · Company / vendor-reported

[R43] U.S. SEC. AI-Washing Enforcement — Delphia and Global Predictions <https://www.sec.gov/newsroom/press-releases/2024-36> Design · Enforcement action Affil. · Regulatory / legal

[R44] ABA. Air Canada Chatbot Liability Analysis https://www.americanbar.org/groups/business_law/resources/business-law-today/2024-february/bc-tribunal-confirms-companies-remain-liable-information-provided-ai-chatbot/ Design · Legal case analysis Affil. · Professional legal source

[R45] U.S. District Court / Justia. Mata v. Avianca Sanctions Order <https://law.justia.com/cases/federal/district-courts/new-york/nysdce/1%3A2022cv01461/575368/54/> Design · Court order Affil. · Judicial / legal

[R64] Reuters. ChatGPT fever spreads to US workplace, sounding alarm for some (Aug. 11, 2023). <https://www.reuters.com/technology/chatgpt-fever-spreads-us-workplace-sounding-alarm-some-2023-08-11/> Design · Media report Affil. · Media

보충 근거 · Supplementary Evidence (1/3)

본문 직접 인용에는 사용되지 않지만 추가 검증·산업 맥락·거버넌스 확장을 위해 보존한 34개 자료다. 중복 URL은 제거했으며 각 자료를 Evidence Design과 Affiliation & Funding의 두 축으로 분리 표기했다. 최종 권장 개정 2026년 9월 22일.

[R26] OpenAI. The State of Enterprise AI 2025 <https://openai.com/business/guides-and-resources/the-state-of-enterprise-ai-2025-report/> Design · Enterprise survey / report Affil. · Company-reported

[R27] OpenAI. Enterprise Signals 2026 <https://openai.com/signals/enterprise-data/> Design · Enterprise telemetry / report Affil. · Company-reported

[R28] Microsoft Research. Shifting Work Patterns with Generative AI <https://www.microsoft.com/en-us/research/publication/shifting-work-patterns-with-generative-ai/> Design · Workplace experiment Affil. · Industry-linked research

[R29] Columbia/SSRN. Generative AI and Sales Productivity: Field Experiments in Online Retail https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=5584850 Design · Field experiments Affil. · Industry-linked academic

[R30] BCG. AI-First Enterprise Operations: Reinventing the Operating System of Work <https://www.bcg.com/publications/2026/reinventing-the-operating-system-of-work-with-ai> Design · Operating-model framework Affil. · Consulting

[R31] BCG. CEOs Are Starting to See Value from AI. Now Comes Execution <https://www.bcg.com/publications/2026/how-ceos-scale-ai-value> Design · CEO survey / cases Affil. · Consulting

[R32] BCG. Design Your Company for AI, Not AI for Your Company <https://www.bcg.com/publications/2026/design-your-company-for-ai-not-ai-for-your-company> Design · Organization-design framework Affil. · Consulting

[R33] BCG. The AI-Powered Transformation Office <https://www.bcg.com/publications/2026/ai-powered-transformation-office> Design · Transformation framework Affil. · Consulting

[R34] PwC. 2026 Global AI Jobs Barometer <https://www.pwc.com/gx/en/issues/artificial-intelligence/publications/artificial-intelligence-study.html> Design · Global labor-market survey Affil. · Consulting / survey

[R35] BBVA. ChatGPT Enterprise Deployment — 3,000 Licenses <https://www.bbva.com/en/innovation/bbva-sparks-a-wave-of-innovation-among-its-employees-with-the-deployment-of-chatgpt-enterprise/> Design · Company deployment case Affil. · Company-reported

[R36] BBVA. More than 900 Strategic ChatGPT Use Cases <https://www.bbva.com/en/innovation/bbva-is-now-using-chatgpt-to-streamline-legal-queries-and-marketing-processes/> Design · Company use-case report Affil. · Company-reported

[R38] BBVA Group. Annual Report 2024. https://shareholdersandinvestors.bbva.com/wp-content/uploads/2025/02/Informe-anual-2024_ENG.pdf Design · Annual report Affil. · Company-reported

보충 근거 · Supplementary Evidence (2/3)

본문 직접 인용에는 사용되지 않지만 추가 검증·산업 맥락·거버넌스 확장을 위해 보존한 34개 자료다. 중복 URL은 제거했으며 각 자료를 Evidence Design과 Affiliation & Funding의 두 축으로 분리 표기했다. 최종 권장 개정 2026년 9월 22일.

[R41] Bank of America. Annual Reports and 2025 corporate disclosures on Erica/AI deployment. <https://investor.bankofamerica.com/annual-reports-and-proxy-statements>

Design · Annual reports / disclosures Affil. · Company-reported

[R42] NIST. AI Resource Center / TEVV Resources <https://airc.nist.gov/>

Design · TEVV resource framework Affil. · Regulatory / standard

[R46] OpenAI. Business Data Privacy and Controls <https://openai.com/business-data/>

Design · Vendor policy / controls Affil. · Company / vendor-reported

[R47] OpenAI. ChatGPT Usage and Adoption Patterns at Work <https://openai.com/business/guides-and-resources/chatgpt-usage-and-adoption-patterns-at-work/>

Design · Usage / adoption report Affil. · Company / vendor-reported

[R48] OpenAI. Economic Analysis of ChatGPT Productivity <https://openai.com/global-affairs/new-economic-analysis/>

Design · Economic analysis Affil. · Company / vendor-reported

[R49] Stanford HAI. AI Index Report 2026 — Full Report <https://hai.stanford.edu/ai-index/2026-ai-index-report>

Design · Annual index / synthesis Affil. · Independent academic

[R50] Microsoft Research. Generative AI in Real-World Workplaces <https://www.microsoft.com/en-us/research/publication/generative-ai-in-real-world-workplaces/>

Design · Workplace research summary Affil. · Industry-linked research

[R51] HBS AI Institute. Navigating the Jagged Technological Frontier — Summary <https://aiinstitute.hbs.edu/navigating-the-jagged-technological-frontier/>

Design · Research summary Affil. · Academic institution

[R52] Columbia Business School. How AI Is Changing the Way We Shop Online <https://business.columbia.edu/press-release/cbs-press-releases/how-ai-changing-way-we-shop-online-new-columbia-business-school>

Design · Academic press summary Affil. · Industry-linked research

[R53] Columbia Business School. Generative AI Is Quietly Supercharging Online Retail <https://business.columbia.edu/insights/digital-future/ai-supercharging-online-retail>

Design · Academic research summary Affil. · Industry-linked research

[R54] BCG. CEO Survey Press Release on AI Value Scaling <https://www.bcg.com/press/22july2026-ceos-cost-revenue-benefits-ai-struggling-scale>

Design · CEO survey press release Affil. · Consulting / survey

보충 근거 · Supplementary Evidence (3/3)

본문 직접 인용에는 사용되지 않지만 추가 검증·산업 맥락·거버넌스 확장을 위해 보존한 34개 자료다. 중복 URL은 제거했으며 각 자료를 Evidence Design과 Affiliation & Funding의 두 축으로 분리 표기했다. 최종 권장 개정 2026년 9월 22일.

[R55] McKinsey. The New Economics of AI — leadership guide. <https://www.mckinsey.com/capabilities/tech-and-ai/our-insights/the-new-economics-of-ai> Design · Economic / leadership framework Affil. · Consulting

[R56] Stanford HAI. AI Index 2026 — Research and Development <https://hai.stanford.edu/ai-index/2026-ai-index-report/research-and-development> Design · Annual index / synthesis Affil. · Independent academic

[R57] BBVA. AI Is Changing the Way We Work and Serve Customers <https://www.bbva.com/en/innovation/alvaro-martin-bbva-ai-is-changing-the-way-we-work-and-serve-our-customers/> Design · Company case Affil. · Company-reported

[R58] NBER Digest. Measuring the Productivity Impact of Generative AI <https://www.nber.org/digest/20236/measuring-productivity-impact-generative-ai> Design · Academic digest Affil. · Independent academic

[R59] SSRN. Generative AI and Firm Productivity — Working Paper https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=5637573 Design · Working paper Affil. · Independent academic

[R60] ISO. Responsible AI Governance and Impact Standards Package <https://www.iso.org/publication/PUB200420.html> Design · Standards package Affil. · Standards body

[R61] ISO. AI and Information Security Management Package <https://www.iso.org/publication/PUB200427.html> Design · Standards package Affil. · Standards body

[R62] OWASP. LLM Risks Archive and Mitigations <https://genai.owasp.org/llm-top-10/> Design · Security framework Affil. · Professional / nonprofit standard

[R63] U.S. SEC. Chair Gary Gensler on AI Washing (Mar. 18, 2024). <https://www.sec.gov/newsroom/speeches-statements/sec-chair-gary-gensler-ai-washing> Design · Regulatory speech / guidance Affil. · Regulatory

[R65] U.S. SEC. SEC Charges Rimar Capital Entities and Owner for False and Misleading AI Claims (Oct. 10, 2024). <https://www.sec.gov/newsroom/press-releases/2024-167> Design · Enforcement action Affil. · Regulatory / legal

[R66] Reuters. AI promised a revolution. Companies are still waiting (Dec. 16, 2025). <https://www.reuters.com/business/business-leaders-agree-ai-is-future-they-just-wish-it-worked-right-now-2025-12-16/> Design · Media report Affil. · Media

AI Profitability Operating System — Final Recommended Edition 2026

Evidence-Controlled · CFO-Grade Publication Edition · 근거 기준일 2026-09-21 · 최종 권장 개정 2026-09-22

코리아베스트

<https://koreabest.org>

The American Newspaper

<https://americannewspaper.org>

2026년 9월 22일 개정

본 문서는 정상 한글 폰트를 PDF에 완전 임베드하는 방식으로 제작되었습니다.

Independent publication; not affiliated with or endorsed by OpenAI.